



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

" IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD Y
CONTROL INTERNO PARA UNA EMPRESA
RESTAURANTERA DE TAMAÑO MEDIO "

MARISOL VÁZQUEZ PÉREZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Contaduría con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 085366 con fecha 19-II-85

Zapopan, Jal., Enero de 1997

Universidad Panamericana

FECHA DE DEVOLUCION

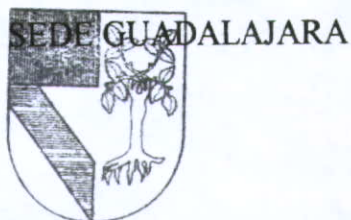
El lector se obliga a devolver este libro antes del
vencimiento de préstamo señalado por el último sello.

	EX LIBRIS U. P. LIBRO DE CONSULTA NO DEBE SALIR DE ESTA SALA	
--	---	--

CLASIF: _____
ADQUIS: 46491
FECHA: 23-5-02
DONATIVO DE _____
\$ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

**" IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD Y
CONTROL INTERNO PARA UNA EMPRESA
RESTAURANTERA DE TAMAÑO MEDIO "**

MARISOL VÁZQUEZ PÉREZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Contaduría con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 085366 con fecha 19-II-85

Zapopan, Jal., Enero de 1997



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

COMISION DE EXAMENES PROFESIONALES
DE LA ESCUELA DE CONTADURIA.

Me permito hacer de su conocimiento que la Srta.

MARISOL VAZQUEZ PEREZ

de la Licenciatura en Contaduría, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de Titulación con la alternativa TESIS titulada:

"IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO PARA UNA EMPRESA RESTAURANTERA DE TAMAÑO MEDIO."

Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar -- fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a la presente, reiterándome a sus órdenes.

A t e n t a m e n t e .

LIC. FRANCISCO BENITEZ RIOS.
ASESOR DE TESIS.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 627-02-12, 627-26-22 Y 627-10-90.

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sr. ita. MARISOL VAZQUEZ PEREZ,

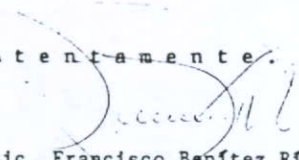
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales, ---
y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa --

"TESIS"

titulado : IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD Y CONTROL
INTERNO PARA UNA EMPRESA RESTAURANTERA DE TAMAÑO MEDIO.

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan
los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del ----
Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte
de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.


Lic. Francisco Benítez Ríos.
Presidente de la Comisión.

Zapopan, Jal., a _____ enero de _____ 1997.

UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO

DIOS SIEMPRE, PORQUE GRACIAS A ÉL EXISTO

MATER, PORQUE SIEMPRE HA INTERCEDIDO POR MI Y ME HA CUIDADO

MIS PADRES, PORQUE CON SU SACRIFICIO, AMOR Y CONFIANZA ME HAN PERMITIDO LLEGAR A SER LO QUE SOY

TODA MI FAMILIA, PORQUE CON SU APOYO SIEMPRE HE SALIDO ADELANTE

LA FAMILIA TORRES, FAMILIA ESPINO Y DEMÁS AMIGOS DE GUADALAJARA, PORQUE GRACIAS A ELLOS PUDE TERMINAR LA CARRERA

A TI LUIS, POR LA SOLIDARIDAD Y CARIÑO QUE ME HAS BRINDADO INCONDICIONALMENTE.

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA DE TAMAÑO MEDIO

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS DE UN RESTAURANTE DE TAMAÑO MEDIO	7
1.1 ANTECEDENTES	8
1.2 CAPITAL	10
- CAPITAL SOCIAL	10
- RESERVAS	10
- UTILIDADES RETENIDAS	10
- UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	10
1.3 INVERSIONES	13
- POR SU USO	13
- POR SU PLAZO	13
1.4 PERSONAL	15
- PUESTOS OPERATIVOS	17
- PUESTOS ADMINISTRATIVOS	19
1.5 CLIENTES O COMENSALES	21
1.6 RÉGIMEN FISCAL	22
- EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	24
- EL IMPUESTO AL ACTIVO	24
- EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	25
- INSCRIPCIÓN PATRONAL EN EL IMSS, INFONAVIT Y SAR	25
1.7 INFORMACIÓN FINANCIERA	27
1.8 OPERACIÓN Y SERVICIO	28
CAPITULO II. DISEÑO DEL SISTEMA CONTABLE	31
2.1 CATALOGO DE CUENTAS	34
2.2 GUÍA DE CONTABILIZACIÓN	38
- DESCRIPCIÓN DE LAS CUENTAS	39
2.3 ESTADOS FINANCIEROS	47
- EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	48
- EL ESTADO DE RESULTADOS	51
- EL ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE	52
- EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA	53
2.4 HERRAMIENTA COMPUTACIONAL	56
2.5 SISTEMA DE PÓLIZAS	60
- PÓLIZAS DE DIARIO	60
- PÓLIZAS DE INGRESOS	60
- PÓLIZAS DE EGRESOS	61
2.6 MANUALES	62
- EJEMPLO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD	64
CAPITULO III. DISEÑO DEL CONTROL INTERNO	68
3.1 ALIMENTOS	72

- COCINA	73
- COMEDOR	74
3.2 BEBIDAS	75
3.3 INGRESOS Y EGRESOS	77
- INGRESOS	77
- EGRESOS	80
3.4 ATENCIÓN A CLIENTES	82
CAPITULO IV. PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN	85
4.1 LISTA DE ACTIVIDADES PREVIAS A LA APERTURA	86
4.2 DIAGRAMA DE BARRAS	97
4.3 PUESTA EN MARCHA	97
CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	102
GLOSARIO	104
ANEXOS	107

INTRODUCCIÓN

Actualmente para las empresas de tamaño medio, el subsistir en una economía como la nuestra, se ha vuelto una labor complicada debido a la alta competencia que hay con empresas de mayor tamaño, mejor preparadas, y que están entrando a nuestro país con la finalidad de triunfar (franquicias). Por esta razón, tanto los propietarios de las empresas, como las personas que operan en ellas, están obligados a desarrollar al máximo su capacidad creativa e innovadora para que dichas empresas permanezcan competitivamente en el mercado.

En el caso de las empresas restauranteras de tamaño medio, la situación es semejante, este tipo de restaurantes se ven amenazados por restaurantes más pequeños o de comercio informal (puestos ambulantes), por la competencia de otros restaurantes de características similares y por la presencia de corporaciones restauranteras foráneas que reflejan una organización muy bien estructurada.

Es por eso que, si un grupo de personas pretenden asociarse para desarrollar una empresa restaurantera de tamaño medio, deben tomar en cuenta que la administración de esta empresa no puede ser llevada empíricamente, y que para cimentar las bases de un buen restaurante es necesario que se implanten normas de control estandarizados a toda la organización, y que ésta se regule bajo los preceptos legales y fiscales que el Estado demanda.

De aquí la importancia de implantar un sistema de contabilidad y control interno que satisfaga las necesidades de la empresa restaurantera de tamaño medio. El establecer un modelo de control interno proporciona parámetros que permiten consecuentemente alcanzar los objetivos. La implantación correcta del sistema de contabilidad apropiado, proporciona la información que los administradores requieren para darse cuenta del funcionamiento de la empresa.

El objetivo de esta tesis es el de proporcionar a empresas restauranteras incipientes y restaurantes de tamaño medio en general, una guía para el desarrollo de sus propios objetivos o la base para la reorganización de los restaurantes ya establecidos. También pretende otorgar una visión general desde el punto de vista contable y de control interno para impulsar a este tipo de empresas.

En base a mi experiencia personal al haber tenido la oportunidad de laborar en el área contable y administrativa de diferentes empresas restauranteras, pude apreciar las diferencias entre las distintas formas de organización que tenían. Las empresas que poseían todos los elementos de una buena organización por lo general alcanzaban sus objetivos, mientras que las empresas que descuidaban algunos aspectos de su control interno no lograban alcanzar sus objetivos.

Al observar esta situación surgió la idea de desarrollar este proyecto de investigación o tesis que sugiere un método para implantar un sistema de contabilidad y control interno para un restaurante de tamaño medio y contribuir en el caso de empresas de

reciente apertura a que lo tomen como modelo para estructurar su organización, y en el caso de empresas ya establecidas para mejorarla.

La metodología que se empleo fue en su mayoría labor de investigación de campo, por lo que fue necesario realizar entrevistas con las personas encargadas de la administración y contabilidad de restaurantes de tamaño medio y todas aquellas instituciones que pudieran proporcionar información acerca del manejo administrativo de un restaurante(CANIRAC, INEGI, Asociación Mexicana de Restaurantes, etc.) También se requirió del apoyo bibliográfico para sustentar las ideas firmemente sobre bases ya establecidas.

En el primer capítulo, se pretende otorgar un panorama general de los aspectos más importantes que integran a la empresa restaurantera de tamaño medio.

En el segundo capítulo se describen las herramientas necesarias para armar un sistema contable que se ajuste a las necesidades del restaurante, brindando la libertad de elegir el método y la rigurosidad que se ha de aplicar a la contabilización del negocio.

Una parte muy importante del desarrollo de este trabajo es la parte que se refiere al control interno del restaurante de tamaño medio, en el capítulo tercero se propone un método de control interno aplicado a restaurantes ya establecidos, los cuales han obtenido los resultados esperados.

El último capítulo es una guía con los pasos que se han de seguir previos a la apertura del restaurante de tamaño medio.

CAPITULO I

CARACTERÍSTICAS DE UN RESTAURANTE DE TAMAÑO MEDIO

1.1 Antecedentes

En la segunda mitad del siglo XVIII aparecieron comercios que se dedicaban a la venta pública de alimentos y bebidas exclusivamente.

A partir del siglo XIX hubo una transformación debido a las nuevas influencias que llegaban de Europa, de esta manera algunos de los comercios que vendían alimentos fueron mejorando su presentación y servicio, de igual manera otros se fueron estableciendo adoptando la palabra francesa de moda, la de "Restaurante", que empezó a propagarse mundialmente y que se aplicaba a los locales dedicados a "restaurar" las energías por medio de los alimentos.

Los restaurantes han sufrido muchos cambios desde entonces y han llegado a ser lo que son hoy en día, una industria. ¹

La industria gastronómica ha crecido en forma desordenada y arbitraria, también ha sufrido pérdidas por falta de conocimientos de organización y dirección del negocio, la administración suele ser incipiente y empírica, muchas veces se descuidan otros aspectos como la mercadotecnia, recursos humanos y finanzas, y aun cuando se trata de cubrirlos, se aplican métodos y modelos inadecuados. ²

Por lo general, cuando se establece un restaurante se piensa únicamente en la inversión inicial necesaria, ya que no se le considera un negocio que necesite de mayores conocimientos, sin embargo con el

¹ A. PARTIDA JUÁREZ. "Manual de administración de restaurantes". Pp. 8 y 9.

² ídem pp.9

transcurso de las actividades y operaciones, se comprende la problemática de la administración de un restaurante y lo que originalmente se creía sencillo, se torna complicado. Es entonces cuando a la empresa se le puede llevar a una mala situación financiera, debido al desconocimiento del giro o del mercado.

Un restaurante, como ente económico, requiere de una adecuada organización para coordinar los recursos que el dueño, socios o accionistas hayan aportado en beneficio del mismo. La organización debe tener como objetivo el generar utilidades razonables en virtud del capital invertido, sin olvidar los objetivos propios del giro (atención esmerada al cliente, limpieza, imagen, calidad del producto, etc.).

Se tiene una serie de opciones para establecer un restaurante, éstas serían:

- ◆ Construir el inmueble, equiparlo y operarlo de acuerdo con los requerimientos derivados de los objetivos.
- ◆ Adquirir un restaurante ya en marcha.
- ◆ Adquirir una franquicia de alguna cadena restaurantera y operarla.
- ◆ Administrar un establecimiento restaurantero ajeno.
- ◆ Operar en concesión la venta de alimentos y bebidas.

Independientemente del conocimiento técnico, cualquiera de las opciones señaladas requiere de un adecuado manejo administrativo. Los errores más frecuentes en la industria restaurantera se pueden englobar en dos tipos: empirismo y falta de profesionalismo.

1.2 Capital

El capital de una empresa (persona moral) es la participación que los socios tienen en el negocio y su derecho sobre los activos.

Se divide en:

Capital Social: Es el importe total que se han comprometido a aportar las personas que constituyen una sociedad.

Reservas: Es un movimiento virtual que no requiere de movimientos en efectivo, es la creación de una obligación (monetaria) a cubrir en el futuro. Reduce la utilidad y son contingentes. Existen dos clases de reservas:

- Reserva legal: Es el 5% sobre las ganancias netas que se establece en la Ley General de Sociedades Mercantiles (art. 20) y por acuerdo de los accionistas como medida preventiva para cubrir contingencias.
- Reserva de reinversión: También es un porcentaje sobre las utilidades establecidas por los accionistas (generalmente el 80%). Esto con la finalidad de invertir nuevamente en el negocio para seguir generando utilidades.³

Utilidades retenidas: corresponden a utilidades de ejercicios anteriores, que aún no se reparten a los socios.

Utilidad o pérdida del ejercicio: Es el resultado final del ejercicio, derivado de la operación del negocio.

El capital de las sociedades se establece con el compromiso de los socios de aportar efectivo y determinados bienes en su oportunidad,

³ Instituto para Ejecutivos Bursátiles. "Análisis Financiero Parte I".

los acuerdos relativos al monto del capital social, su forma de pago y en que oportunidad será entregado a la sociedad se estipula generalmente en el contrato social o escritura constitutiva.

Es en el contrato social en donde se refleja adecuadamente la relación entre socios y sociedades, además de las normas establecidas para el caso específico de la sociedad de la que se trate.

Una empresa restaurantera puede estar constituida por una persona física o por una persona moral, depende del nivel de organización que maneje y del tamaño de la misma. Los restaurantes de tamaño medio son en su mayoría organizaciones constituidas como sociedades anónimas de capital variable por lo que deben funcionar como tal y no como un negocio doméstico.

La sociedad anónima es la forma más popular que adoptan los grupos sociales para desarrollar actividades económicas, en particular las que tienen como principal motor la generación de utilidades.

La empresa que se establece como sociedad anónima debe estar debidamente constituida conforme a los artículos 89 al 110 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que en forma resumida serían los siguientes puntos:

Debe haber mínimo dos socios y cada uno debe suscribir una acción, el capital social no puede ser menor a \$50,000.00, el 20% de este, debe ser pagado para poder constituir la sociedad, se puede constituir por notario o por suscripción pública.⁴

⁴ "Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas". Capítulo V, Sección Primera.

La escritura constitutiva debe contener:

- ◆ La parte exhibida del capital social.
- ◆ Número, valor nominal y naturaleza de las acciones.
- ◆ Participación de las utilidades concedida a los fundadores.
- ◆ Nombramiento del comisario.
- ◆ Las facultades de la asamblea general pueden ser modificadas por la voluntad de los socios.

Las aportaciones posteriores se deben protocolizar en el acta de asamblea constitutiva, en esta se debe:

- ◇ Comprobar la existencia de la primera exhibición.
- ◇ Examinar y aprobar los bienes adicionales que los socios aportaron.
- ◇ Nombrar administradores y comisarios (en su caso).

En lo que se refiere a las aportaciones al capital estas pueden darse solamente si se cumplen ciertos requisitos y condiciones legales. Las disposiciones jurídicas protegen específicamente la integridad del capital para beneficio de los acreedores, y establecen también normas apropiadas para dar seguridad jurídica a los socios en el caso de aportaciones nuevas y conservación de los intereses de socios minoritarios. Estas circunstancias establecen la necesidad de registrar las transacciones observando las condiciones de la escritura constitutiva y lo señalado por las leyes respectivas.

Respecto a los restaurantes, los de tamaño medio están constituidos con un capital social que varía entre \$80,000.00 y \$200,000.00 pesos (M.N.). Estos restaurantes por lo general se

establecen en un alto porcentaje con diversas formas de financiamiento, mientras que la minoría con capital propio.⁵

1.3 Inversiones

Una inversión es un desembolso del cual se espera obtener un beneficio económico directamente relacionado. La inversión se diferencia del gasto porque se espera obtener el beneficio a largo plazo, además de que aumenta el valor de la empresa; en cambio el gasto lo da a corto plazo y no aumenta el capital de la empresa.

La inversión se puede clasificar de la siguiente manera:

a) Por su uso

1. Productiva o en activos: Se refiere a la compra de activos, existe rentabilidad a largo plazo y poca liquidez.

2. Financiera o pecuniaria: Es la que se realiza con dinero pero sin comprar activos, existe liquidez, es a corto y a mediano plazo.

3. Especulativa: Es de alto riesgo, se puede incluso perder todo el capital, son a muy corto plazo.

b) Por su plazo

1. Corto: Vencimiento de menos de un año.

2. Mediano: Vencimiento de uno a tres años.

3. Largo: Vencimiento a más de tres años.⁶

Para los restaurantes la inversión debe ser eminentemente productiva en un principio; conforme se vayan obteniendo los

⁵ Información obtenida de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera. 1995.

⁶ M. GONZALO. Finanzas 5to semestre.

resultados esperados se pudiera ir incursionando poco a poco en las otras formas de inversión si así se desea.

También se deben considerar la rentabilidad, seguridad, que los beneficios sean a corto plazo y sobre todo que sea necesario para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Un aspecto muy importante para toda inversión es la mercadotecnia, que consiste en buscar la satisfacción del cliente mediante un grupo de actividades coordinadas que permita a la organización al mismo tiempo alcanzar sus metas. Estas actividades serían básicamente:

a) Investigación de mercado: Que consiste en conocer a los posibles consumidores, es muy importante en esta etapa el buscar una área de acuerdo al mercado al que se pretende penetrar.

b) Decisiones sobre el producto y precio: En el caso de restaurantes es en donde se decide el tipo de comida que se pretende expender, el estilo del restaurante y el servicio que se vaya a proporcionar a los comensales.

c) Promoción: Consiste en darse a conocer a los clientes potenciales, es importante lograr el impacto necesario para que estos acudan al restaurante. Esto se puede lograr a través de medios masivos de comunicación, por folletos, volantes, muestras, espacios publicitarios en revistas, periódicos, etc.

d) Venta.- Es el servicio que se les proporciona a los clientes y que va desde la compra de los productos, su procesamiento, hasta el servicio

directo al cliente. Este servicio debe contener toda la calidad posible para lograr la satisfacción total del comensal.

e) Posventa.- Es asegurarse de la satisfacción del cliente ya que lo importante no es vender una sola vez, sino permanecer en el mercado.⁷

Para tomar en cuenta el monto de una inversión aplicada a un restaurante se deben tomar en cuenta varios aspectos:

1. Construir el lugar o rentarlo.
2. Tipo de restaurante (internacional, mexicano, italiano, etc.).
3. Tamaño deseado del restaurante.
4. Personal mínimo necesario para atender eficazmente al cliente.
5. Personal encargado del funcionamiento adecuado (gerencias).
6. Personal encargado de labores contables y secretariales.
7. Mobiliario para cocina y restaurante.

La decisión debe tomarse en base a los recursos con que se cuente y con los que se pueda disponer.

1.4 Personal

El personal de toda organización debe ir en proporción al tamaño y la estructura orgánica de la misma. El personal de un restaurante es un aspecto al que se le debe dar suma importancia, ya que cuando el comensal entra al restaurante se inicia el proceso de venta. La primera sonrisa, el primer "hola" que éste reciba, serán parte del proceso, por lo

⁷F. DE LA VEGA LAURA, "Mercadotecnia" pp. 7 y 9.

mismo aquellos que tienen la primera responsabilidad con el cliente, tienen también la primera responsabilidad de venta.

Es recomendable que se siga el proceso de contratación según lo establecido, ya que se debe estar seguro de que la persona que vaya a cubrir el puesto llene satisfactoriamente el perfil del mismo. El proceso de contratación consiste básicamente en el reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, que resumidos brevemente se explican de la siguiente manera:

Reclutamiento: Es hacer de personas ajenas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ellas.

Selección: Existen varios métodos entre ellos la hoja de solicitud, entrevista, pruebas psicotécnicas y prácticas, encuestas y por último examen médico. No son necesarias todas las pruebas, solo aquellas que se crean convenientes.

Introducción: Existen dos tipos: general a la empresa con bienvenida, historia de la empresa, políticas, fines, etc. Y por departamento, donde se le explica detalladamente el trabajo y se les presenta a sus compañeros.

Desarrollo: Donde se desarrollan las capacidades durante todo el transcurso en el trabajo.⁸

Para un restaurante la contratación es la misma que para una empresa cualquiera, se deben seguir los mismos pasos, se debe estar seguro de que las personas que trabajen en nuestro restaurante sean

⁸ S. ODIORNE GEORGE. "Administración de personal por objetivos". Pp. 56-58.

las apropiadas para lograr la principal meta de todo negocio: demanda permanente y buen margen de utilidad.

El personal de un restaurante se divide en operativo y administrativo. El operativo es el que se encarga de todas las tareas que tienen que ver directamente con las operaciones de la labor restaurantera.

Los puestos operativos se integran de la siguiente manera:

Gerente operativo: Es quien supervisa, coordina y controla las actividades operativas del negocio. Debe vigilar que el negocio esté con el personal y condiciones técnicas y ambientales adecuadas para lograr las metas de venta previamente establecidas por los dueños.

Jefe de relaciones públicas: Es el principal coordinador y organizador de eventos, elabora paquetes de servicio y promociones externas con grupos y compañías.

Jefe de barras, cantinero, ayudante de cantinero: Son los que porcionan y preparan las bebidas, además de atender directamente al cliente en barra (en su caso).

Velador: Vigila la seguridad del negocio mientras no se esté dando servicio.

Supervisor: Comúnmente se le llama capitán o mandil, es quien establece las relaciones entre el restaurante y el cliente por lo que debe tener conocimientos básicos de psicología, mercadotecnia, ventas, servicio y trato con la gente, ya que su principal labor son las ventas del restaurante.

Hostess: Es quien recibe a los clientes y les señala su lugar en el restaurante, también es quien los acompaña a la salida, por lo que debe poseer excelente presentación, espíritu de servicio y sobre todo amabilidad.

Disk Jockey: Es el responsable de darle al restaurante un ambiente musical determinado, que dependerá del tipo de restaurante.

Valet parking: Son las personas responsables de estacionar los automóviles de los comensales y están encargados de la seguridad de los mismos.

Mesero: Tienen como misión proveer atención, servicio, buena comida y buena bebida, así como asegurarse que la estancia del comensal sea agradable y procurar que dejen el local con una sensación de querer regresar para convertirse en clientela permanente del restaurante.

Garrotero: Debe preparar el área de servicio antes y después del servicio al cliente, dejar listas las instalaciones de servicio para que el mesero tenga las facilidades necesarias para cumplir lo solicitado por el cliente.

Cajero: Recibe el pago del cliente, elabora vouchers, facturas, notas de consumo y debe comparar las comandas con la lista de precios del menú.

Chef: Es el responsable de la cocina en general, es quien coordina a todo el personal de esta área y el principal encargado de la elaboración de los platillos

Subchef: Es quien apoya directamente al Chef.

Carnicero: Es la persona que realiza los cortes, los pesa y los alista para su preparación.

Panadero: No todos los restaurantes proporcionan el servicio de panadería, sin embargo, es importante tener el servicio de pan recién hecho para lograr una buena imagen. El panadero no solo hace el pan para el servicio, también realiza labores de repostería.

Cafetero: Debe estar pendiente del correcto funcionamiento de las cafeteras y comprobar que el café siempre este listo para servirlo.

Cocinero, ayudante de cocinero: Son los encargados de la elaboración de platillos de cocina fría y caliente de acuerdo a las comandas, así como de la preparación y porcionado de los ingredientes.

Boquetero: Su labor consiste en supervisar el platillo ya preparado y darle la decoración que le corresponda.

Runner: Es un apoyo para los meseros y garroteros, es el encargado de sacar las charolas para dárselas a los garroteros o meseros.

Lavaloz: Es la persona que debe mantener todo el equipo de la cocina perfectamente lavado para su uso.

Intendentes: Son las personas que deben mantener en todo momento el restaurante prolijo para otorgar el servicio a los clientes.

Para tener una visión general acerca del personal operativo, ver el organigrama en el **anexo no. 1**.

En los puestos administrativos se encuentran:

Gerente administrativo: Es la persona que administra todos los recursos técnicos, humanos y financieros del negocio, así como los

resultados de la operación, su principal labor es de supervisión de todo el negocio en general.

Contador General: Elabora y proporciona información veraz y oportuna de los movimientos y registros contables, fiscales y financieros del restaurante, elabora además reportes de venta, inventarios, nóminas, proveedores, etc.

Auxiliar contable: Elabora, clasifica, revisa y registra todos los movimientos contables originados de la operación del negocio oportuna y verazmente, debe registrar todos los movimientos contables conforme al catálogo de cuentas para la elaboración de los estados financieros de la empresa, pagar nóminas, ayudar en el cálculo y pago de los impuestos, realizar liquidaciones de personal y tramitar altas y bajas de los empleados.

Auxiliar de ingresos: Su labor consiste en revisar y depositar los ingresos diarios por ventas en efectivo y tarjetas de crédito, debe elaborar reportes diarios de venta, y controlar la caja chica.

Sistemas: Es el encargado de generar reportes de ventas y compras diarios, semanales y mensuales, reporte semanal de asistencia y además debe apoyar a las diferentes áreas en la elaboración y adición de programas o paquetes de programas para lograr la mayor eficiencia en el servicio.

Secretaria: Es la persona responsable de contestar los teléfonos, así como de atender a los visitantes y pasarlos al área al que se dirijan, realiza además diversas labores de apoyo para la administración.

Mensajero: Es quien realiza labores de apoyo para la administración, ayuda a llevar el pago de los diferentes servicios que el local deba pagar, así como llevar papeles y paquetes a donde se requiera.

Jefe de Almacén, auxiliar de almacén: Controla las entradas y salidas de suministros y artículos de almacén, debe elaborar y mantener un catálogo de proveedores, actualizar cotizaciones, elaborar reportes de existencia en almacenes, órdenes de compra, recepción y entrega de mercancía.

Para tener una visión general del personal administrativo, ver el organigrama en el **anexo no. 2**.

1.5 Clientes o comensales

Los clientes o comensales son el elemento más importante a considerar desde la planeación del restaurante ya que es en torno a éstos como se debe erigir y coordinar el restaurante en sí. Es en base a los comensales como se va a determinar el tamaño del restaurante, el tipo de decoración y el servicio que se les va a proporcionar.

Las exigencias del cliente varían de acuerdo a su nivel social, educativo y por supuesto a su poder adquisitivo. Es lógico sin embargo que a cualquier persona del nivel cultural que sea, requerirá (y merece) del buen servicio.

Un aspecto que todo restaurante debe considerar es la ubicación, ya que pudiera influir también de manera directa (aunque no en todos los casos), ya que si se trata de una zona de la ciudad que se considere

respetable y segura, es probable que haya más afluencia a una zona con las características contrarias.

De la misma manera se debe tomar en cuenta el espacio suficiente para el estacionamiento de los vehículos y que éste proporcione un sentimiento de seguridad al cliente para que disfrute plenamente del servicio que se les pretende ofrecer.

Pero la atención al cliente no queda ahí, todo se debe complementar: planeación, servicio y calidad culinaria. Todo debe ser considerado y planeado cuidadosamente de manera que el comensal se sienta realmente satisfecho.

El conjunto de buena comida con excelente servicio es la fórmula perfecta para que un cliente regrese y además recomiende a sus conocidos el restaurante, de esta manera se logra una forma de publicidad indirecta muy efectiva.

El presupuesto es también un factor importante a considerar, ya que muchas veces sucede que aunque se quiera dirigir a un tipo de comensal, no se puede porque el presupuesto del que se dispone no alcanza para cubrir lo necesario y satisfacer las necesidades mínimas del cliente o comensal.

1.6 Régimen Fiscal

El Estado es el encargado de obtener, administrar y manejar los recursos económicos necesarios para satisfacer las necesidades de

interés público. Corresponde al derecho fiscal el estudio jurídico de la obtención y administración de los mismos.

Los ingresos del Estado se pueden clasificar en tres: nacionales, estatales y municipales. Los ingresos se obtienen a través de impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos.

El Código Fiscal de la Federación es el instrumento que regula la materia fiscal en general, de los recursos obtenidos por medio de impuestos, aportaciones y otras contribuciones, actúa de manera supletoria y complementaria sobre las demás leyes de carácter fiscal.

Para una empresa restaurantera de tamaño mediano, constituida como sociedad anónima de capital variable, las principales leyes fiscales que le afectan son:

- La ley del Impuesto sobre la Renta (I.S.R.).
- La ley del Impuesto al activo (I. A.).
- La ley del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.)
- La inscripción patronal en el IMSS, INFONAVIT y en el SAR.
- Algunos otros impuestos del estado y cuotas municipales para permitir el funcionamiento del restaurante.

Los impuestos sufren continuamente modificaciones debido a diversas circunstancias, del año de 1995 a la fecha se han suscitado múltiples conflictos como resultado del impacto negativo y generalizado por el que atraviesa México debido a la crisis económica. Esta situación causa el incumplimiento de las obligaciones de los deudores del fisco, obligaciones que muchas veces son imposibles de

pagar, por lo que es necesario reestructurar sus deudas. El gobierno ante esta situación toma diversas medidas para apoyar a los morosos y a todos los contribuyentes en general.

El Impuesto sobre la Renta. Es uno de los instrumentos más importantes del Fisco para obtener ingresos por contribuciones debido a que grava sobre las ganancias de las empresas.

Para un restaurante las principales obligaciones que establece este impuesto se refieren a que deben llevar la contabilidad y registrar debidamente todas las operaciones, expedir comprobantes de las operaciones y conservar copia de ellos, elaborar estados financieros y levantar inventarios al final de cada periodo fiscal, presentar pagos provisionales del impuesto sobre la renta mensual o trimestralmente, dependiendo de los ingresos que se hayan obtenido en el ejercicio inmediato anterior, presentar la declaración anual dentro de los tres meses siguientes al término del ejercicio fiscal donde se determina además del impuesto a pagar, la utilidad fiscal y lo que corresponda a la participación de los trabajadores. Se presenta también la declaración en el mes de febrero de las retenciones de impuestos que se hayan recaudado a personas físicas o empresarios por concepto de honorarios, salarios y/o arrendamiento.

El Impuesto al Activo. Es complementario al impuesto sobre la renta, este impuesto se paga únicamente cuando no se obtienen utilidades sobre las que grava el impuesto sobre la renta.

Su periodicidad es la misma del impuesto sobre la renta, la tasa del impuesto ha variado y seguramente seguirá variando según la

situación económica por la que atraviere el país, actualmente ha quedado en 1.8% sobre el valor de los activos de la empresa, este porcentaje se aplica con retroactividad al año de 1995.

Para el año de 1996 se decretó una exención temporal en materia del impuesto al activo a todos los contribuyentes cuyos ingresos en el año de 1995, no excedieran de siete millones de nuevos pesos. Esta medida fue tomada en virtud de la apremiante situación económica del país.

El Impuesto al Valor Agregado. Este es el impuesto que un restaurante debe pagar por el concepto de prestación de servicios propios de un establecimiento de esta índole. A pesar de que la mayoría de los alimentos que se sirven en los restaurantes tienen tasa cero, para efectos de este impuesto lo que se cobra incluye el I.V.A. debido a la prestación de servicios. (Ley I.V.A. art. 2A-I y 2B). El pago de este impuesto tiene la misma periodicidad que el impuesto sobre la renta.

La inscripción patronal en el IMSS, INFONAVIT y SAR. Todos los trabajadores tienen derecho por ley a tener las prestaciones de seguridad social que ofrece el Estado a los trabajadores, para ello es necesario que la empresa esté inscrita en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), de esta manera los trabajadores pueden gozar de las prestaciones que esta institución brinda en conjunto con el Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

En la ciudad de Guadalajara las empresas restauranteras deben pagar el impuesto estatal del 2% sobre nóminas, también deben aportar algunas cuotas para obtener las licencias y permisos municipales (no todas), así como cumplir con los requisitos siguientes:

- Licencia de construcción (en su caso).
- Licencia municipal para operar como restaurante y bar (cuota anual).
- Licencia para expender cerveza, licores y vinos generosos (cuota anual).
- Licencia sanitaria (sin costo).
- Permiso de anuncios luminosos.
- Permiso para pista de baile (en su caso).
- Autorización de la asociación de Autores y Compositores (cuota anual).
- Inscripción en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera A.C. (CANIRAC) (cuota anual).
- Permiso de SIAPA para descargas de aguas residuales.
- Autorización de reglamento urbano para el estacionamiento.
- Autorización del comité de vecinos.
- Comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y de seguridad e higiene.

1.7 Información Financiera

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan de la obtención, uso y comunicación de la información financiera, para esto es necesario formular estados financieros mensualmente. La información que proporcionan dichos estados financieros es importante para que la administración pueda planear, dirigir y controlar a la empresa.

La Administración debe generar continuamente estados financieros internos para la toma de decisiones acerca de la empresa y de los resultados obtenidos en un periodo determinado, además se deben auxiliar por medio del análisis de costos, estadísticas, etc.

La información financiera debe ser dada a conocer a los socios o accionistas para que estén enterados acerca del uso que se le ha dado a su inversión. Los estados financieros que se les dé a conocer a los inversionistas son de uso externo y deben estar preparados de manera que contengan información veraz, oportuna y con los puntos de mayor interés para los accionistas, lo que propicia confianza para que continúen invirtiendo en el negocio.⁹

Además de los dueños, la información financiera debe prepararse también para terceros, en donde se cuenta el estado para la comprobación del pago de los impuestos, y también entran los diversos acreedores, quienes tienen que velar por sus propios intereses.

⁹ J.A. TRACY. "Fundamentos de Contabilidad Financiera". pág. 17.

La información financiera que los dueños accionistas y terceros necesitan, se enfoca principalmente a la evaluación de la situación financiera de rentabilidad y de liquidez. Tomando esto en cuenta la contabilidad debe proporcionar tres informes básicos:

- a) El Balance General o Estado de Situación Financiera, que presenta la situación financiera de una empresa a un periodo determinado.
- b) El Estado de Resultados, que informa acerca de la rentabilidad del negocio.
- c) El Estado de Origen y Aplicación de Recursos, que informa acerca de la liquidez de la empresa, presenta una lista de las fuentes de efectivo y de los desembolsos del mismo, lo que determina la base para estimar las necesidades futuras de efectivo y sus probables fuentes.¹⁰

El estudio de los Estados Financieros básicos se realiza en el próximo capítulo.

1.8 Operación y servicio

La operación de un restaurante es básicamente igual a la de toda empresa gastronómica, independientemente del tamaño del mismo. Un restaurante debe estar siempre bien organizado, de esta manera, entre otras cosas, se puede garantizar su éxito y crecimiento.

Como toda empresa, no debe perder de vista sus objetivos principales para vigilar que se cumplan. Los objetivos de todo

¹⁰ G. GUAJARDO CANTU. "Contabilidad Financiera". Pp. 30 y 32.

restaurantes deben estar enfocados a vender la más alta calidad en sus productos y servicios, teniendo para ello los recursos humanos más calificados y bien remunerados, así como los recursos técnicos necesarios para lograr las mejores condiciones de trabajo.

La operación de un restaurante empieza desde el momento en que se hace una requisición a los proveedores de productos alimenticios para el restaurante. El almacenista debe tomar en cuenta previamente la autorización del gerente administrativo para efectuar los pedidos, debe tomar en cuenta también el tiempo mínimo de surtido de los vinos, licores, abarrotes, frutas, verduras y carnes en general. Es importante que el almacenista al recibir la mercancía elabore los formatos de entrada y salida al almacén para entregarlos al departamento de contabilidad.

Es responsabilidad del Chef mantener el orden y la limpieza en su área de trabajo. Con el apoyo de sus subordinados, debe elaborar los alimentos conforme al recetario establecido por la empresa. Todo el personal de cocina debe respetar la confidencialidad de las recetas de los alimentos propiedad del restaurante.

Con respecto al servicio directo al cliente, es obligación de la Hostess darle la bienvenida al cliente y ubicarlo en la mesa y área del restaurante más adecuada para una mejor atención. El mesero debe hacer la orden de los pedidos de acuerdo con el menú ya establecido, debe estar siempre atento y preparado para servir al cliente todo lo que pida y tener siempre el cuidado de despedir al cliente e invitarlo a volver nuevamente. **Ver anexo no. 3.**

Tanto el personal de servicio, como el personal de cocina deben estar debidamente uniformados y aseados. Todo el personal debe llegar puntualmente a su horario de trabajo.

Es importante que antes de abrir el establecimiento al público se revisen todos los detalles para proporcionar el servicio de la mejor manera desde el inicio de operaciones y hasta el final de la jornada de trabajo.

CAPITULO II

DISEÑO DEL SISTEMA CONTABLE

El sistema de contabilidad es el sistema de información cuantitativa de mayor importancia en casi todas las organizaciones. Un sistema de contabilidad efectivo suministra información con dos grandes propósitos:

- I. Información interna a las gerencias.- Para usarse en la planeación y control de las operaciones que se llevan a cabo, para la toma de decisiones y también para la formulación de políticas, planes y estrategias a corto y largo plazo.
- II. Información externa para los accionistas, gobierno y terceras personas.- Para su uso en auditorías, asambleas generales, planes de expansión, etc.

El papel del contador es muy importante para el desarrollo de cualquier negocio, por lo que se recomienda que el contador sea Licenciado en Contaduría o Contador Público titulado. Su labor se puede resumir en tres facetas:

1. El registro contable: Que es la acumulación de datos, que permite tanto a personas internas como a terceros evaluar la actuación de la organización y su posición.
2. Información: El suministro e interpretación de la información ayuda a los gerentes a enfocar los problemas de la operación, ineficiencias y oportunidades. Este aspecto de la contabilidad ayuda a los gerentes a ocuparse de aspectos importantes de las operaciones con la suficiente prontitud para actuar efectivamente.
3. Solución de problemas: Implica la cuantificación concisa de los méritos relativos de los cursos de acción posible, a menudo con

recomendaciones respecto al mejor procedimiento. La solución de problemas está asociada comúnmente con decisiones no recurrentes, situaciones que requieren análisis o informes contables especiales.¹¹

Para asegurar la confiabilidad de la información contable se establecieron los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad del I.M.C.P.

El sistema contable se forma de cinco partidas básicas o clasificaciones. Las primeras tres partes son activo, pasivo y capital, forman la ecuación contable básica:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital.}$$

Esta ecuación representa todo el sentido de la estructura contable.

Las dos últimas clasificaciones son los ingresos y los gastos, forman la ecuación de la utilidad neta:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Utilidad o pérdida neta.}$$

Esta relación afecta la sección del capital en la ecuación del balance general porque la utilidad neta aumenta la participación del dueño.¹²

Cada empresa escoge su forma de llevar la contabilidad, según sus necesidades y características.

¹¹ C. DURAN GARCIA. "El Restaurante como empresa". Pp. 18 y 19

¹² G. GUAJARDO CANTU. "Contabilidad". Pp. 27 y 28

2.1 Catalogo de cuentas

Todos los sistemas contables deben poseer un catálogo de cuentas porque determina el orden de las cuentas y facilita la formación de los estados financieros. El catálogo de cuentas representa la estructura del sistema contable, debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, éstas deben colocarse en el orden de las cinco clasificaciones básicas: activo, pasivo, capital, ingreso y gasto.¹³

Para cada activo, pasivo, capital, ingreso y gasto, se utiliza una cuenta por separado. Los aumentos y disminuciones de una operación mercantil se registran en las cuentas.

Como resultado de la aplicación de un catálogo uniforme de cuentas se obtienen múltiples ventajas, de las cuales se pueden citar:

1. Los estados financieros se obtienen rápidamente y con mayor calidad por su uniformidad.
2. Mayor facilidad y eficacia en el análisis de la información obtenida de los registros.
3. Mejor comprensión de la información estadística referente a asuntos internos de la empresa.
4. Da una mayor rapidez en labores contables y unifica el criterio del personal que maneja las cuentas, reduciendo los errores de calificación.

¹³ Idem pág. 18

5. Se facilita la comparación de resultados en los diferentes niveles y épocas de operación en restaurantes de la misma categoría.¹⁴

En resumen, representa beneficios para la operación interna de la empresa y facilita la supervisión por parte de las autoridades fiscales, considerando la importancia que tienen estas empresas para la economía nacional.

A continuación propongo un catalogo de cuentas que puede ser aplicable a un restaurante de tamaño medio:

CATALOGO DE CUENTAS

Numero	Nombre	Tipo	Edo Fin
000-100-000	A C T I V O	A Activo deudora	
000-110-000	CIRCULANTE	A Activo deudora	Tit
110-100-000	FONDO FIJO	A Activo deudora	Si
110-100-001	CAJA GENERAL	A Activo deudora	Afectable
110-102-000	BANCOS	A Activo deudora	Si
110-102-002	BANAMEX	A Activo deudora	
110-102-003	BANCOMER	A Activo deudora	Afectable
110-103-000	CLIENTES	A Activo deudora	Si
110-103-001	TARJETAS	A Activo deudora	Afectable
110-103-002	NOTAS	A Activo deudora	Afectable
110-103-004	CLIENTES CONTADO	A Activo deudora	Afectable
110-103-122	AMERICAN EXPRESS	A Activo deudora	Afectable
110-103-123	DINERS CLUB	A Activo deudora	Afectable
110-103-124	TDC BANCOMER	A Activo deudora	Afectable
110-103-130	COMERCIALIZADORA HIGIENE 2000	A Activo deudora	Afectable
110-104-000	DEUDORES DIVERSOS	A Activo deudora	Si
110-104-003	PERSIANAS DE OCCTE, S.A.	A Activo deudora	Afectable
110-104-008	TELÉFONOS DE MÉXICO S.A. DE C.V.	A Activo deudora	Afectable
110-106-000	INVENTARIOS	A Activo deudora	Si
110-106-001	ALIMENTOS Y SIMILARES	A Activo deudora	Afectable
110-106-002	BEBIDAS	A Activo deudora	Afectable
110-106-003	CIGARROS	A Activo deudora	Afectable
110-107-000	IVA ACREDITABLE	A Activo deudora	Afectable
110-108-000	ANTICIPO A PROVEEDORES	A Activo deudora	Si
110-109-000	IMPUESTOS ANTICIPADOS	A Activo deudora	Si

¹⁴ J. GÓMEZ AQUINO. "Organización Contable en la Industria Hotelera". Pág. 15

Numero	Nombre	Tipo	Edo	Fin
110-109-001	IMP. S/LA RENTA	A Activo deudora	Afectable	
110-109-002	CRÉDITO AL SALARIO	A Activo deudora	Afectable	
112-132-000	ACCIONES Y VALORES	A Activo deudora		
000-112-000	F I J O	A Activo deudora		Tit
112-119-000	MOBILIARIO Y EQUIPO AUDIOVIDEO	A Activo deudora	Afectable	Si
112-119-500	DEPRECIACIÓN ACUM. EQ. AUDIOVIDEO	A Activo acreedora		
112-119-501	ACTUALIZACIÓN EQ. AUDIOVIDEO		Afectable	
112-120-000	TERRENOS	A Activo deudora		Si
112-121-100	EDIFICIOS VALOR DE ADQUISICIÓN	A Activo deudora	Afectable	Si
112-121-500	DEPRECIACIÓN ACUMULADA EDIF.	A Activo acreedora		
112-121-501	ACTUALIZACIÓN EDIFICIO		Afectable	
112-122-100	EQUIPO DE RESTAURANTE	A Activo deudora	Afectable	Si
112-122-500	DEPRECIACIÓN ACUM EQ. DE REST.	A Activo acreedora		
112-122-501	ACTUALIZACIÓN EQ. DE REST.		Afectable	
112-123-001	EQUIPO DE BAR	A Activo deudora	Afectable	Si
112-123-500	DEPRECIACIÓN ACUM. EQ. DE BAR	A Activo acreedora		
112-123-501	ACTUALIZACIÓN EQ. DE BAR		Afectable	
112-124-100	EQUIPO DE COCINA	A Activo deudora	Afectable	Si
112-124-500	DEPRECIACIÓN ACUM. EQ. DE COCINA	A Activo acreedora		
112-124-501	ACTUALIZACIÓN EQ. DE COCINA		Afectable	
112-125-100	EQUIPO DE TRANSPORTE	A Activo deudora	Afectable	Si
112-125-500	DEPRECIACIÓN EQ. DE TRANSPORTE	A Activo acreedora		
112-125-501	ACTUALIZACIÓN EQ. DE TRANSPORTE		Afectable	
112-126-100	MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA	A Activo deudora	Afectable	Si
112-126-500	DEPRECIACIÓN EQ. DE OFICINA	A Activo acreedora		
112-126-501	ACTUALIZACIÓN EQ. DE OFICINA	A Activo deudora	Afectable	
112-127-100	EQUIPO DE COMPUTO	A Activo deudora	Afectable	Si
112-127-500	DEPRECIACIÓN ACUM. EQ. DE COMPUTO	A Activo acreedora		
112-127-501	ACTUALIZACIÓN DE EQ. DE COMPUTO		Afectable	
112-130-100	AIRE ACONDICIONADO	A Activo deudora	Afectable	Si
112-130-500	DEPRECIACIÓN ACUM. AIRE ACOND.	A Activo acreedora		
112-130-501	ACTUALIZACIÓN EQ. AIRE ACOND.	A Activo deudora	Afectable	
112-140-000	ACTUALIZACIÓN TERRENO			
000-113-000	DIFERIDO	A Activo deudora		Tit
113-130-000	GASTOS DE INSTALACIÓN	A Activo deudora	Afectable	Si
113-130-500	AMORT. DE GTOS DE INSTALACIÓN	A Activo acreedora		Si
113-132-000	DEPÓSITOS EN GARANTÍA	A Activo deudora		Si
113-133-000	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	A Activo deudora	Afectable	Si
113-133-002	UTENSILIOS DE COCINA	A Activo deudora	Afectable	
113-134-000	ACTUALIZACIÓN GTOS DE INSTALACIÓN	A Activo deudora	Afectable	Si
000-200-000	P A S I V O	P Pasivo acreedor		
000-220-000	A CORTO PLAZO	P Pasivo acreedor		Tit
220-200-000	PROVEEDORES	P Pasivo acreedor		Si
220-201-000	ACREEDORES DIVERSOS	P Pasivo acreedor	Afectable	Si
220-202-000	IMPUESTOS POR PAGAR	P Pasivo acreedor	Afectable	Si

Numero	Nombre	Tipo		Edo Fin
220-203-000	SUELDOS POR PAGAR	P Pasivo acreedor		Si
220-206-000	DOCUMENTOS POR PAGAR	P Pasivo acreedor	Afectable	Si
220-207-000	INTERESES POR PAGAR	P Pasivo acreedor	Afectable	
000-230-000	A LARGO PLAZO	P Pasivo acreedor		Tit
230-200-000	CRÉDITOS BANCARIOS	P Pasivo acreedor		Si
000-300-000	C A P I T A L	C Capital acreedor		
300-301-000	CAPITAL SOCIAL	C Capital acreedor		Si
300-304-000	RESULT. DE EJER. ANTERIORES	C Capital acreedor		Si
300-305-000	APORTACIONES DE CAPITAL	C Capital acreedor		
300-308-000	REEXPRESIONES RESULT. MONET.	C Capital acreedor		
300-309-000	ACTUALIZACIÓN CAPITAL SOC.	C Capital acreedor		
300-309-000	ACTUALIZACIÓN PERDIDA DEL EJERCICIO	C Capital acreedor		
000-400-000	I N G R E S O S	I Ingresos acreedor		
410-400-000	INGRESOS DE RESTAURANTE	I Ingresos acreedor		Si
411-410-000	PRODUCTOS FINANCIEROS	I Ingresos acreedor		Si
411-411-000	OTROS PRODUCTOS	I Ingresos acreedor		Si
411-412-000	OTROS INGRESOS	I Ingresos acreedor		
000-500-000	E G R E S O S	E Egresos deudor		
510-501-000	COMPRAS DE RESTAURANTE	E Egresos deudor		Si
510-502-000	DESCUENTOS SOBRE COMPRAS	E Egresos acreedor		Si
510-503-000	TRASP. AL ALMACÉN POR ALIMENTOS	E Egresos acreedor		
510-504-000	TRASP. AL ALMACÉN POR BEBIDAS	E Egresos acreedor		
510-505-000	TRASP. AL ALMACÉN POR CIGARROS	E Egresos acreedor		
510-506-000	CORTESÍAS	E Egresos deudor		
520-521-000	GASTOS DE RESTAURANTE	E Egresos deudor		Si
520-521-001	SUELDOS Y SALARIOS	E Egresos deudor		
520-521-002	HORAS EXTRAS	E Egresos deudor		
520-521-003	COMISIONES	E Egresos deudor		
520-521-004	AGUINALDOS	E Egresos deudor		
520-521-005	GRATIFICACIONES	E Egresos deudor		
520-521-006	VACACIONES	E Egresos deudor		
520-521-007	PRIMA VACACIONAL	E Egresos deudor		
520-521-008	PRIMA DOMINICAL	E Egresos deudor		
520-521-009	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	E Egresos deudor		
520-521-010	TELÉFONOS	E Egresos deudor		
520-521-012	ENERGÍA ELÉCTRICA	E Egresos deudor		
520-521-014	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	E Egresos deudor		
520-521-017	DEP. EDIFICIOS	E Egresos deudor		
520-521-018	DEP. EQ. DE RESTAURANTE	E Egresos acreedor		
520-521-019	DEP. EQ. DE BAR	E Egresos acreedor		
520-521-020	DEP. EQ. DE COCINA	E Egresos acreedor		
520-521-021	DEP. EQ. DE COMPUTO	E Egresos acreedor		
520-521-022	DEP. MOB. Y EQ. DE OFICINA	E Egresos acreedor		
520-521-023	DEP. EQ. DE TRANSPORTE	E Egresos acreedor		
520-521-024	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	E Egresos deudor		
520-521-025	CONSERV. Y MTTO	E Egresos deudor		
520-521-051	5% INFONAVIT	E Egresos deudor		

Numero	Nombre	Tipo	Edo Fin
520-521-052	2% S/ NOMINAS	E Egresos deudor	
520-521-053	2% FONDO DE RETIRO	E Egresos deudor	
520-521-053	CUOTAS FEDERALES	E Egresos deudor	
520-521-054	RESERVA DE CTAS. INCOBRABLES	E Egresos acreedor	
520-522-000	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	E Egresos deudor	Si
520-522-001	SUELDOS Y SALARIOS	E Egresos deudor	
520-522-002	HORAS EXTRAS	E Egresos deudor	
520-522-003	AGUINALDOS	E Egresos deudor	
520-522-004	VACACIONES	E Egresos deudor	
520-522-006	PRIMA VACACIONAL	E Egresos deudor	
520-522-007	PREVISIÓN SOCIAL	E Egresos deudor	
520-522-009	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	E Egresos deudor	
520-522-010	TELÉFONOS	E Egresos deudor	
520-522-011	ENERGÍA ELÉCTRICA	E Egresos deudor	
520-522-013	5% INFONAVIT	E Egresos deudor	
520-522-014	2% S/ NOMINAS	E Egresos deudor	
520-522-015	2% FONDO DE RETIRO	E Egresos deudor	
520-522-016	CUOTAS I.M.S.S.	E Egresos deudor	
520-522-020	HONORARIOS	E Egresos deudor	
520-523-000	GASTOS DE PUBLICIDAD	E Egresos deudor	
530-530-000	GASTOS FINANCIEROS	E Egresos deudor	Si
530-531-000	OTROS GASTOS	E Egresos deudor	Si
530-531-001	DEPURACIÓN DE SALDOS MENORES	E Egresos deudor	

2.2 Guía de contabilización

Es necesario para todo negocio el llevar una guía de contabilización, de manera que se facilite la labor contable y sea comprensible y de fácil manejo para todos.

Cada operación que se realiza en el restaurante, se debe registrar en cuentas que representan las cinco clasificaciones básicas contables. Cada cuenta tiene una columna para anotar los aumentos y otra para el registro de las disminuciones, según la clasificación de la cuenta de la que se trate.

En el cuadro siguiente se puede observar como aumentan o disminuyen las cuentas básicas.¹⁵

CUADRO 1

Orden de preparación de los estados.	Estados financieros	Clasificaciones básicas de las cuentas.	Saldo normal y lado de aumento.		Lado de disminución	
			DEBE	HABER	DEBE	HABER
2o.	Balance General	1) Activo. 2) Pasivo. 3) Capital.	x	x	x	x
1o.	Estado de Resultados	4) Ingresos 5) Gastos	x	x	x	x

La siguiente guía de contabilización se realizó siguiendo la descripción de las cuentas del catálogo de cuentas propuesto:

CUENTA: 110-100-000 Fondo fijo.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, representa el dinero que el restaurante tiene disponible para cualquier contingencia.
- **Cargos:** Aumentos y reposiciones del fondo.
- **Abonos:** Retiro de efectivo del fondo para emergencias.

CUENTA: 110-100-101 Caja general.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, representa el dinero en efectivo que se tiene disponible para gastos menores.

¹⁵ GUAJADO CANTU. Op. Cit. p. 29 . PÁG. 41

- **Cargos:** Ingresos de efectivo.
- **Abonos:** Salida de efectivo.

CUENTA: 110-102-000 Bancos.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, expresa el valor de la existencia depositada en los bancos en cuenta de cheques.
- **Cargos:** Del dinero depositado en la cuenta de cheques, así como de los intereses que los bancos abonan a nuestra cuenta.
- **Abonos:** Del valor de los cheques expedidos a cargo de los diferentes bancos, y por las cantidades que los bancos carguen a nuestra cuenta por conceptos de intereses, comisiones, etc.

CUENTA: 110-103-000 Clientes.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, representa el valor de los consumos hechos a crédito pendientes de cobro.
- **Cargos:** De las consumos efectuados a crédito.
- **Abonos:** Del valor de los pagos hechos por los clientes.

CUENTA: 110-104-000 Deudores diversos.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, representa el valor de las cantidades pendientes de cobro a cargo de los deudores.
- **Cargos:** De las cantidades que terceras personas deben por conceptos diferentes al consumo en el restaurante.

- **Abonos:** Del valor de los pagos a cuenta o en liquidación de los deudores.

CUENTA: 110-106-000 Inventarios.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, representa la cantidad de productos que se tienen en existencia para el dar el servicio al cliente.
- **Cargos:** Aumenta con las compras que se hagan en el almacén.
- **Abonos:** De las mercancías que se vayan utilizando, de las salidas de almacén.

CUENTA: 110-107-000 IVA acreditable.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, representa el IVA que nos trasladan los proveedores.
- **Cargos:** Del importe del IVA que los proveedores nos cargan.
- **Abonos:** No se afecta, a menos que con saldo en rojo.

CUENTA: 110-108-000 Anticipo a proveedores.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, en la mayoría de los restaurantes de tamaño medio, los proveedores piden un anticipo con el objeto de apartar la mercancía y para agilizar la entrega del pedido.
- **Cargos:** De todos los anticipos en efectivo o en cheque que se les de a los proveedores.

- **Abonos:** No se afecta, a menos que se cancele el pedido después de efectuar el anticipo.

CUENTA: 110-109-000 Impuestos anticipados.

- **Grupo:** Activo circulante.
- **Saldo:** Deudor, es un desembolso que el restaurante realiza con el objeto de aligerar la carga tributaria.
- **Cargos:** Cuando la empresa decida pagar un anticipo de impuestos.

- **Abonos:** No se afecta.

CUENTA: 112-119-000 Mobiliario y equipo audiovideo.

- **Grupo:** Activo fijo.
- **Saldo:** Deudor, indica el inventario que se tiene en aparatos de audio y vídeo para el restaurante.
- **Cargos:** De las nuevas adquisiciones que se hagan de estos aparatos.
- **Abonos:** De las bajas que se den de estos aparatos.

CUENTA: 112-119-5 Depreciación acum. audio y vídeo.

- **Grupo:** Complementaria de Activo fijo.
- **Saldo:** Acreedor, representa el valor de uso de los aparatos.
- **Cargos:** No se afecta.
- **Abonos:** De la depreciación de los aparatos en un periodo determinado.

Nota: Es el mismo caso para las cuentas de mobiliario y equipo de restaurante, cocina, oficina y demás equipos del restaurante, así como para terrenos y edificios.

CUENTA: 113-130-000 Gastos de instalación.

- **Grupo:** Activo diferido.
- **Saldo:** Deudor, representa el valor de los gastos de instalación para el local.
- **Cargos:** De los gastos por adaptaciones y mejoras para acondicionar el local.
- **Abonos:** Del valor del saldo para saldarla.

CUENTA: 220-200-023 Proveedores.

- **Grupo:** Pasivo a corto plazo.
- **Saldo:** Acreedor, representa el valor de las mercancías adquiridas a crédito.
- **Cargos:** Pago de las mercancías que fueron compradas a crédito.
- **Abonos:** Compras hechas a crédito.

CUENTA: 220-201-000 Acreedores diversos.

- **Grupo:** Pasivo a corto plazo.
- **Saldo:** Acreedor, son las cantidades que se deben a terceras personas por conceptos diferentes a la compra de mercancías para el restaurante.
- **Cargos:** De los pagos que se hacen a cuenta o en liquidación a los diferentes acreedores.
- **Abonos:** Cantidades que se deban a terceras personas por concepto diferente a la compra de mercancía.

CUENTA: 220-202-000 Impuestos por pagar.

- **Grupo:** Pasivo a corto plazo.
- **Saldo:** Acreedor, son los impuestos que el restaurante tiene contemplados a pagar al fisco.
- **Cargos:** De los pagos hechos a los organismos gubernamentales por concepto de impuestos.
- **Abonos:** Cantidades que son determinadas para pagar los impuestos.

CUENTA: 220-203-000 Sueldos por pagar.

- **Grupo:** Pasivo corto plazo.
- **Saldo:** Acreedor, representa los saldos pendientes de pago.
- **Cargos:** De la liquidación parcial o total de los sueldos pendientes de pago.
- **Abonos:** Cantidades que se les debe a los empleados por concepto de sueldos.

CUENTA: 230-200-000 Créditos bancarios.

- **Grupo:** Pasivo largo plazo.
- **Saldo:** Acreedor, expresa la cantidad que el restaurante debe a los bancos por concepto de préstamo.
- **Cargos:** De los pagos que se hagan a las instituciones bancarias.
- **Abonos:** De los préstamos que las instituciones bancarias confiera al restaurante.

CUENTA: 300-301-000 Capital Social.

- **Grupo:** Capital.
- **Saldo:** Acreedor, expresa el valor del capital invertido por los propietarios y/o accionistas.
- **Cargos:** Retiros de capital (en su caso, del capital variable).
- **Abonos:** De las nuevas aportaciones que los socios realicen.

CUENTA: 410-400-000 Ingresos de Restaurante.

- **Grupo:** Resultados.
- **Saldo:** Acreedor, representa el valor total de los ingresos que se obtuvieron por desayunos, comidas o cenas.
- **Cargos:** Para saldarla contra pérdidas y ganancias.
- **Abonos:** De los ingresos por venta de alimentos preparados y servicios.

CUENTA: 510-501-000 Compras de Restaurante.

- **Grupo:** Resultados.
- **Saldo:** Deudor, expresa el total de las compras efectuadas para el restaurante.
- **Cargos:** Compra de todo tipo de productos para el funcionamiento del restaurante.
- **Abonos:** Para saldarla contra pérdidas y ganancias.

CUENTA: 510-502-000 Descuentos sobre compras.

- **Grupo:** Resultados.
- **Saldo:** Acreedor, son las mercancías devueltas a los proveedores.

- **Cargos:** Para saldarla contra pérdidas y ganancias.
- **Abonos:** Del valor de los productos devueltos a los proveedores.

CUENTA: 520-521-000 Gastos de restaurante.

- **Grupo:** Resultados.
- **Saldo:** Deudor, son diversos conceptos los que engloba esta cuenta referentes a gastos vinculados con la operación del restaurante.
- **Cargos:** De todos los gastos del personal operativo, equipos, instalaciones, publicidad, mantenimiento, etc.
- **Abonos:** Para saldarla contra pérdidas y ganancias.

CUENTA: 520-522-000 Gastos de administración.

- **Grupo:** Resultados.
- **Saldo:** Deudor, son gastos relacionados con la administración del restaurante.
- **Cargos:** De los gastos de personal administrativo, equipos, papelería, mantenimiento, asesorías, etc.
- **Abonos:** Para saldarla contra pérdidas y ganancias.

CUENTA: 520-523-000 Gastos de publicidad.

- **Grupo:** Resultados.
- **Saldo:** Deudor, representa los gastos que el restaurante debe hacer para promocionarse.
- **Cargos:** De los gastos de personal de publicidad, papelería, eventos, correos, obsequios, publicidad, etc.
- **Abonos:** Para saldarla contra pérdidas y ganancias.

Estas son a grandes rasgos las principales cuentas que se manejan en algunos restaurantes de tamaño medio, las cuales son muy parecidas a las de cualquier empresa de servicios o de producción: caja, bancos, clientes, mobiliario y equipo, proveedores, etc. Pero para un restaurante es importante detallar un poco más. Un ejemplo de esto sería en la clasificación de mobiliario y equipo, es más fácil agrupar solamente el equipo de restaurante para diferenciarlo de el equipo de la cocina y por supuesto de el de la oficina.

2.3 Estados Financieros

Como ya se había mencionado anteriormente, los estados financieros proporcionan la información financiera necesaria para la toma de decisiones y para la administración y el desarrollo adecuado de la empresa. Los estados financieros se preparan por lo general al final del periodo fiscal (un año), pero también se pueden preparar a uno, tres, seis o nueve meses, lo que es más efectivo para llevar siempre un control sobre el negocio.

Los estados financieros poseen las siguientes características:

- a) Utilidad.
- b) Confiabilidad.
- c) Provisionalidad.

Los estados financieros deben transmitir información que satisfaga al usuario en general, tienen los siguientes requisitos:

- a) Periodicidad.- Su elaboración se debe efectuar en un periodo determinado.
- b) Continuidad.- La información debe referirse a periodos regulares.
- c) Universalidad.- La información debe ser clara y accesible.
- d) Oportunidad.- La información se debe rendir en el tiempo adecuado.

Los estados financieros básicos con los que debe contar un restaurante de tamaño medio son:

- El Estado de Situación Financiera / Balance General
- El Estado de Resultados / Estado de Pérdidas y Ganancias.
- El Estado de Variaciones en el capital contable.
- El Estado de cambios en la situación financiera / Estado de flujo de efectivo.¹⁶

El Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera o Balance General presenta la información financiera de una organización a una fecha determinada, muestra los derechos y obligaciones que tiene la empresa expresados en los activos, pasivos y capital contable, es decir, muestra lo que posee el negocio, lo que debe y su capital.

Un aspecto importante de este estado financiero es que solamente refleja la situación del negocio a una fecha determinada, lo

¹⁶ Instituto para Ejecutivos Bursátiles. Op. Cit. P. 7. Pág. 6

que no permite conocer cual fue el comportamiento de cada uno de sus componentes durante un periodo dado.

En la estructura del estado de situación financiera, los activos, pasivos y capital forman la ecuación contable básica: activo = pasivo + capital, donde los activos representan los recursos de valor poseídos, los pasivos la cantidad que se debe o los derechos de los acreedores sobre los activos, y por último el capital que expresa el capital invertido por los dueños o el derecho de los dueños sobre los activos.¹⁷

Los grupos de activo, pasivo y capital se dividen a su vez en :

- A) Activo circulante: Son los derechos o la disponibilidad de los activos de convertirlos en efectivo en el corto plazo para hacer frente a las obligaciones de la empresa restaurantera.
- B) Activo fijo: Son los bienes que el negocio adquiere para producir el servicio y efectuar las ventas. Son bienes con una vida útil por lo menos mayor de un año y que son depreciables por sus uso, excepto los terrenos.
- C) Activo diferido: Son pagos anticipados de la empresa para poder percibir un servicio o adquirir un bien que se van a ir amortizando o devengando en el tiempo. En los restaurantes de tamaño medio es muy común ver activos intangibles que se clasifican en esta subdivisión del activo, tales como los derechos de autor, las franquicias (en su caso) y las patentes entre otros.

¹⁷ GUAJARDO CANTU. Op. Cit. P.29. Pág. 32

- D) Pasivo a corto plazo: Son obligaciones de la empresa que se hacen exigibles en el corto plazo. En general estos pasivos se pagan con activos circulantes.
- E) Pasivo a largo plazo: Son cantidades que se deben a los acreedores por deudas que van a ser pagadas en un plazo mayor a un año.
- F) Capital Social: Son las aportaciones de los dueños a accionistas al restaurante, las aportaciones se pueden representar con acciones comunes o preferentes.
- G) Utilidades retenidas: Representa las utilidades generadas por el negocio en sus operaciones.¹⁸ **Ver anexo no. 4.**

Del estudio, análisis e interpretación del balance general los dueños o administradores del restaurante pueden conocer:

- La liquidez o la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos a corto plazo.
- El capital de trabajo, el cual se determina por la diferencia de los activos circulantes y los pasivos circulantes.
- El porcentaje de los recursos que fueron aportados por los propietarios y por los acreedores para tener conocimiento de a quien pertenece realmente el negocio y prevenir riesgos de que quede en manos de los acreedores.
- La rentabilidad sobre la inversión, que se conoce comparando las utilidades reportadas en el estado de resultados contra la inversión o recursos que muestra el balance, de esta manera se sabe si la empresa es rentable o no.

¹⁸ Instituto para Ejecutivos Bursátiles. Op cit. p.7. Pág 55

El Estado de Resultados

El Estado de Resultados es el primer estado financiero que se prepara y muestra la utilidad o pérdida del ejercicio.

El Estado de Resultados presenta los resultados de las operaciones del restaurante durante un periodo, nos muestra la diferencia entre los ingresos y los gastos, lo cual se refleja en la sección de capital dentro del estado de situación financiera.

Los ingresos que se consideran para este estado son:

- Los ingresos de restaurante.- Pueden estar integrados por los servicios de desayuno, comida, café y cena. Algunos restaurantes prescinden del servicio de desayuno por motivos administrativos, pero la mayoría de los restaurantes de tamaño medio poseen todos los turnos de servicio.
- Los productos financieros.- Que son los intereses bancarios a favor de la empresa, así como los descuentos sobre compras.
- Otros productos.- También pueden ser otro tipo de intereses o comisiones a favor del restaurante.
- Otros ingresos.- Muchos restaurantes de tamaño medio que han logrado permanencia y reconocimiento en el mercado, suelen diversificar su negocio de restaurante con anexos de videobares, tiendas de souvenirs, etc. Lo que les permite tener otra fuente más de ingresos.

Los egresos son:

- El costo de ventas, que a su vez esta formado por los rubros:

Inventario Inicial

+ Compras de restaurante

- Descuentos sobre compras.

- Inventario final.

Los Gastos de Operación.- Es necesario delimitar bien los gastos de cada área para tener un control sobre las mismas.

⇒Gastos de restaurante.

⇒Gastos de administración.

⇒Gastos de publicidad

Gastos financieros.

Otros gastos. **Ver anexo no. 5.**

Estado de Variaciones en el Capital Contable

Este estado muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo, muestra los saldos iniciales y finales, así como los movimientos de las cuentas del capital contable relativos a un ejercicio.

El estado de variaciones en el capital contable es de mucha utilidad para los dueños del restaurante ya que presenta los movimientos habidos en las cuentas que registran sus aportaciones, es decir, registran el importe de los recursos que pueden disponer, así como el comportamiento de la administración en el logro de los

objetivos, ya que también se presentan las cuentas de utilidades o pérdidas tanto del ejercicio como de ejercicios anteriores y los movimientos efectuados en las cuentas de capital.¹⁹ Ver anexo no. 6.

Estado de Cambios en la Situación Financiera

La finalidad del Estado de Cambios en la Situación Financiera es presentar información que permita conocer las principales fuentes de recursos financieros empleados por el restaurante en un periodo determinado, así como también saber en donde se invirtieron dichos recursos.

La administración es responsable del uso adecuado de todos los activos de la empresa. El manejo adecuado del efectivo es muy importante porque por medio de él es como se pueden realizar las transacciones necesarias para el funcionamiento del negocio.

El administrador principal debe vigilar que siempre se cuente con el efectivo necesario para efectuar las operaciones del restaurante, invertir los saldos de efectivo excedentes de las operaciones del negocio, y por último, prevenir y evitar la malversación del flujo de efectivo.

El boletín B-11 dice respecto al Estado de Cambios en la Situación Financiera que se debe presentar en base a efectivo. En este estado se debe reportar:

¹⁹ J. ROMERO LÓPEZ, "Principios de Contabilidad", Pp 136 y 137.

- Capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.
- Manejo de las inversiones y financiamiento a corto y largo plazo durante el periodo.
- Partiendo de los dos conceptos anteriores, dar una explicación de los cambios en la situación financiera.

Las características del Estado de Cambios en la Situación financiera son:

- a) Es un estado financiero básico.
- b) La información corresponde a un ejercicio determinado (es dinámico).
- c) Se elabora a partir de un balance general comparativo, o sea, dos balances generales referidos al inicio y al final del periodo al que corresponde el estado de cambios, así como un estado de resultados correspondiente al mismo periodo.

Los elementos de este estado son:

- ◆ Flujo de efectivo de operación.- Se debe presentar el flujo de efectivo generado por la operación normal o propia de la entidad. El monto de este concepto se determina tomando como base el resultado neto del ejercicio, al que se le adicionan o se le deducen las partidas incluidas en dicho periodo que no representaron un desembolso de efectivo.
- ◆ Financiamientos y otras fuentes de efectivo.- Son todos los conceptos, distintos de los integrantes del flujo de operación, que produjeron un flujo de efectivo.

- ◆ Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.- Son todos los conceptos, distintos también de los integrantes del flujo de operación, que hubieren ocasionado un desembolso de efectivo.
- ◆ Incremento o decremento neto de efectivo.- Es el resultado de la suma algebraica de las tres secciones anteriores.²⁰ Ver anexo no. 7.

Este estado financiero es una herramienta de control para observar el cumplimiento de metas y objetivos. Es también un importante elemento para la elaboración de proyecciones financieras puesto que permite conocer las principales fuentes de efectivo de la empresa, y lo más importante, conocer hacia donde se destinan dichos recursos.

No obstante de ser un estado financiero básico, algunos administradores de restaurantes no le dan la importancia debida y sin embargo es muy necesario, ya que en estos el efectivo que entra es muy variable, inclusive los días en que puede ser predecible (dependiendo del día de la semana o si es día festivo). Esto ocasiona una falta de control firme sobre el efectivo.

Los estados financieros deben prepararse incorporando integralmente los efectos de la inflación en la información financiera, de conformidad con los lineamientos contenidos en el boletín B-10 de principio de contabilidad y sus documentos de adecuaciones, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., los cuales no tienen efectos fiscales.

²⁰ Instituto para Ejecutivos Bursátiles, Op. cit. p.7. pag 10.

El tercer documento de adecuaciones al boletín B-10, requiere que las cifras de los estados financieros se presenten a pesos de poder adquisitivo del ejercicio más reciente, también indica que los distintos rubros que componen el capital contable, deben reflejar el valor nominal más el efecto de la actualización efectuada. Para el estado de cambios en la situación financiera se debe preparar con los lineamientos del boletín B-12, de principios de contabilidad generalmente aceptados, el cual requiere que se muestre en pesos constantes, los recursos generados por la operación del periodo, los cambios ocurridos en la estructura financiera y su impacto final en el efectivo y valores de inmediata realización.

2.4 Herramienta Computacional

Las computadoras ocupan un lugar muy importante hoy día en todas las empresas, se ha llegado a depender casi totalmente de ellas, facilitan y agilizan cientos de veces más el trabajo que pudieran hacer varias personas. Aún así, se necesita de personal capacitado para darles el mayor y mejor uso posible.

El equipo de cómputo debe estar acorde con las necesidades de la empresa, es preciso que se tomen en cuenta características tales como la compatibilidad, funciones, costo y soportes técnicos.

Actualmente, para los restaurantes de tamaño medio es imperioso el tener un sistema de procesamiento electrónico de datos, debido a que el servicio se agiliza mucho más que utilizando el sistema

tradicional de comandas, además de que se puede tener un mayor control sobre las salidas de alimentos y bebidas del área de cocina y barras.

El sistema tradicional de comandas trata de proporcionar rapidez en el servicio pero requiere de más tiempo: el mesero que toma la orden (manualmente) necesita trasladarse continuamente de una área a otra ya que tiene que llevar la comanda del restaurante a la cocina o al bar. La situación es aceptable mientras no haya mucha afluencia de clientes en el restaurante porque es entonces cuando se originan los abarrotamientos y accidentes de los meseros en el área de cocina y bar debido a que desean brindar el servicio rápidamente y todos al mismo tiempo o de lo contrario pudiera restar calidad a los alimentos y bebidas, por lo tanto al servicio.

Con el sistema de cómputo instalado en red en las diferentes áreas del restaurante se logra mayor orden y rapidez por parte de todo el personal para dar el mejor servicio al comensal. Lo ideal es que se disponga de varias terminales (las suficientes según el tamaño del lugar) para evitar precisamente el abarrotamiento que señalaba anteriormente. Las terminales deben estar en lugares estratégicos donde no estorben a los clientes y en cada una de las zonas neurálgicas del restaurante. Cada uno de los meseros debe disponer de un código personal y secreto para evitar fraudes.

Un sistema de comandas por computadora se establece según las necesidades y características de cada restaurante, lo principal que este sistema debe contener es un programa que simplifique y agilice todo el

proceso de servicio del restaurante como sería el nombre de todos los platillos del menú, de todas las bebidas, fecha y hora del pedido, formas de pago (efectivo o tarjeta), los nombres de los meseros que atienden, especificar el turno de cada pedido, así como el área del restaurante donde se atendió el mismo, todo esto con la finalidad de poder realizar aclaraciones en caso de existir algún contratiempo al momento de registrar los ingresos. También es importante que tenga un control de inventarios lo más completo posible donde se detallen las compras y los productos que se den de alta y de baja, de manera que el inventario físico sea fácilmente comparable con dicho control. Es necesario que el programa proporcione con todos los elementos anteriores información condensada acerca del funcionamiento del restaurante, que se puedan obtener datos como estadísticas de venta, ventas totales y ventas por mesero, por turno, además reportes de compras diarios, semanales, mensuales, reportes de asistencia, comparativos de presupuesto contra salidas de efectivo reales, etc., para tener noción del movimiento real del restaurante. **Ver anexo no. 8.**

El sistema de comandas por computadora debe estar protegido con controles de acceso conocidos únicamente por quienes tengan las facultades y confianza depositados por los dueños o administradores. Cada mesero debe tener una clave para acceder a la parte del programa que corresponda a las órdenes, precios y demás información que les sea necesaria para ejecutar sus tareas y realizar los pedidos al área de cocina o al de bar, de esta manera se controlan las salidas de alimentos y bebidas al compararlas con los inventarios y el total de las ventas, de

aquí la importancia de que cada mesero tenga su propia clave para evitar anomalías. El gerente operativo o supervisor general debe ser el único responsable de ordenar y autorizar la impresión de las comandas, todas las comandas impresas se deben entregar a la administración. Es importante señalar que las comandas impresas deben estar debidamente foliadas.

El sistema de cómputo tiene varias ventajas y desventajas, las ventajas serían:

1. Disminución considerable de la carga de trabajo.
2. Agilización en la toma de órdenes.
3. Mayor disciplina al ordenar a la cocina o al bar.
4. Control de costos.
5. Auxilia en el control de inventarios.

Las desventajas:

1. El sistema puede sufrir algún tipo de percance, ya sea por falta de energía eléctrica o por alguna irregularidad que impidiera el manejo normal de las operaciones electrónicas, si no se poseen las precauciones o respaldos necesarios puede llegar a perjudicar el servicio adecuado e incluso se pierde un poco el control interno en general.
2. Si no se tiene la protección necesaria en cuanto a controles de acceso, la información puede ser alterada y se podrían cometer todo tipo de fraudes por parte de los empleados o incluso de los clientes.

2.5 Sistema de pólizas

Las pólizas pueden variar según las necesidades de cada negocio o según el criterio del departamento de contabilidad; las pólizas son un instrumento necesario para agrupar la información contable y facilitar la tarea de otorgar la información financiera de cualquier empresa.

En la contabilidad que propongo para un restaurante de tipo medio existen tres tipos de operaciones o movimientos en la contabilidad:

- ⇒ Movimientos de ingreso: Pólizas de ingreso (entradas a bancos).
- ⇒ Movimientos de egresos: Pólizas de egresos (salida de bancos).
- ⇒ Movimientos diversos: Pólizas de diario (operaciones que no mueven bancos).

Pólizas de diario:

- Aplicación de depreciaciones.
- Aplicación de amortizaciones.
- Aplicación de reservas.
- Aplicación de provisiones.
- Aplicación de ajustes.
- Aplicación de correcciones.

Pólizas de ingresos:

- Entradas de dinero en efectivo a bancos.
- Entradas de dinero en tarjetas de crédito a bancos.

- Afectación de las cuentas de clientes y deudores.
- Afectación del I.V.A.
- Movimiento de ingreso (o venta) por consumo de alimentos y bebidas.

Pólizas de egresos:

- Salidas de efectivo por bancos.
- Movimientos de las cuentas de proveedores y acreedores.
- Afectación de las cuentas de almacén, de comestibles, bebidas y varios.
- Afectación del I.V.A.
- Movimientos de las cuentas de gastos de operación y de administración.

La póliza sirve como medio de control interno donde se registran los asientos contables con un mayor grado de detalle y al cual se le deben anexar los comprobantes de las operaciones registradas y el nombre de quien las elaboró, revisó y autorizó, con su respectiva firma.²¹

En la actualidad los registros contables y todo el proceso contable se ha facilitado considerablemente a raíz de la aplicación del procesamiento electrónico o computarizado de datos. Se ha vuelto casi incongruente llevar, además del registro por computadora, registro en los libros de diario y mayor debido a que con el mismo programa contable de computación se pueden obtener lo mayores auxiliares de

²¹ J. A. TRACY, Op. cit. p.24 pág 38

cualquier cuenta o la información completa que debería llevar el libro de diario o el de mayor. Esta situación exige que se tenga especial atención en guardar cuidadosamente la información contable, respaldando las veces que se considere necesarias para la tranquilidad de la administración e incluso guardando los disquetes en lugares seguros como cajas de seguridad, o en lugares donde no se expongan a posibles desastres.

La información fundamental para capturar en el programa contable automatizado, se obtiene básicamente de las pólizas de diario, ingresos y egresos, por lo que es importante que todas las pólizas sean realizadas y que expresen la información que deben, además de poseer la documentación necesaria oficial para probar la veracidad de las operaciones.

2.6 Manuales

Un manual es una guía dentro de cualquier organización y es un complemento a los organigramas ya que aclaran o interpretan lo que se esquematiza en ellos. La preparación adecuada de los manuales permite una amplia y completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto. Permite también conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

Un manual es un escrito que contiene las políticas, reglas y procedimientos generales que sirven de guía para distribuir las actividades de una empresa.²²

Los manuales logran mantener un plan de organización, aseguran una adecuada comprensión de las normas y procedimientos, además de que sirve como guía de adiestramiento a personas de nuevo ingreso. Sin embargo es importante tener en mente que éstos deben ser breves, accesibles y de fácil comprensión, ya que los manuales muy complejos y voluminosos se prestan a la confusión y por ende, al olvido.

Un manual de contabilidad sirve de referencia para el registro de la información financiera y contable del restaurante. El conjunto de manual contable con el catálogo de cuentas puede lograr una visión más amplia del sistema contable y advertir cómo se deben registrar las operaciones.

A continuación muestro un ejemplo de Manual de Organización del Departamento de Contabilidad de un restaurante de tamaño medio:

²² G. GÓMEZ CEJA. "Planeación y Organización de Empresas". pp. 211,212.

"Manual de Organización del departamento de Contabilidad".

Sumario: Introducción. 1. Objetivos. 2 Organigrama. 3. Definición de Puestos. 4. Servicios. 4.1. Proporcionar estados financieros. 4.2. Proporcionar informes fiscales. 4.3. Proporcionar información general. 5. Políticas. 6. Catálogo de cuentas. 7. Descripción de las cuentas.

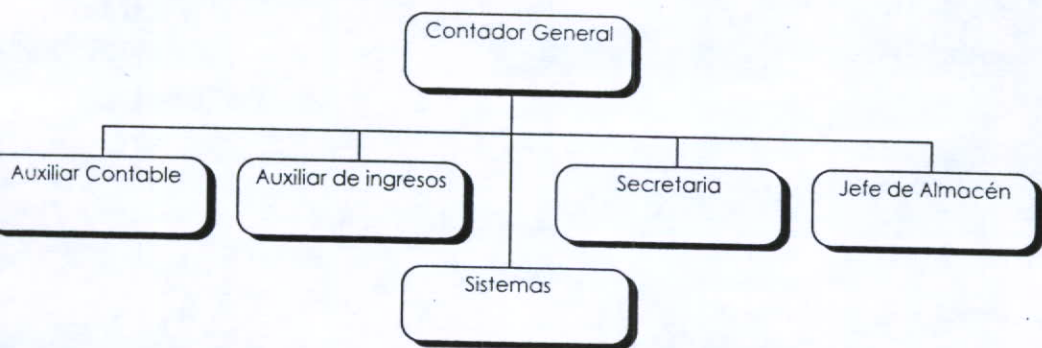
Introducción.

Este Manual de Organización pretende facilitar y hacer comprensible el procedimiento contable de las operaciones que se efectúan en esta empresa, de manera que las personas que no estén familiarizadas con la labor contable aplicada en este restaurante, no tengan problemas para la interpretación de los registros.

1. Objetivos.

- Lograr el control adecuado de las operaciones financieras para suministrar información necesaria para la toma de decisiones.
- Informar en el momento que se requiera sobre la situación y transacciones financieras de la empresa valorizadas en dinero.
- Presentar oportunamente los informes y declaraciones fiscales.

2. Organigrama.



3. Definición de Puestos:

- Contador General: Elaborar y proporcionar los estados financieros, registros fiscales y financieros de la empresa.

- Auxiliar Contable: Clasificar, revisar y registrar los movimientos contables, pagar nóminas, elaborar altas y bajas de empleados y elaborar pólizas de egresos.
- Auxiliar de Ingresos: Revisar y depositar los ingresos, hacer reportes de venta y controlar caja chica.
- Secretaria: Además de realizar las labores secretariales comunes, debe efectuar labores de apoyo para el administrador y para el departamento de contabilidad.
- Jefe de almacén: Controlar las entradas y salidas de almacén, efectuar órdenes de compra y recepción de las mismas. Elaborar reporte de existencia.

4. Servicios:

- 4.1. Proporcionar estados financieros.
- 4.2. Proporcionar informes fiscales.
- 4.3. Proporcionar información general.

4.1. Proporcionar estados financieros.

- a) Toda la información proporcionada por el departamento de contabilidad debe ser presentada de acuerdo a las especificaciones de los usuarios.
- b) Los estados financieros deben ir firmados por el contador y el gerente administrativo.
- c) Todos los comprobantes contables que amparen las operaciones del restaurante, deben contener el R.F.C. de la empresa que lo haya expedido.
- d) Todos los registros contables deben ser autorizados por el contador.

4.2. Proporcionar informes fiscales.

- a) Calcular, aprovisionar y elaborar los pagos provisionales y declaraciones durante el ejercicio.
- b) Cumplir invariablemente con la presentación y pago de los impuestos dentro del periodo en que son requeridos.
- c) Toda la información de carácter fiscal debe ser firmada por el contador.

4.3. Proporcionar información general.

- a) Suministrar la información analítica de cada cuenta cuando la administración así lo requiera.

- b) Facilitar información que ayude a comparar o complementar datos que requieran otros departamentos para el suministro de informes a la administración.
- c) Corregir oportunamente las partidas contables.

5. Políticas.

1. Todo registro contable debe ser autorizado por el contador.
2. No se deben recibir comprobantes alterados.
3. Los estados financieros deben entregarse a la administración los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.
4. La contabilidad se llevará analíticamente mediante un programa de computación que se adecué a las necesidades de la empresa.
5. El departamento de contabilidad debe mantener actualizada la comprobación física de los inventarios.
6. Se deben revisar y depurar las cuentas de clientes y proveedores continuamente.
7. Cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales de la empresa.

6. Catálogo de cuentas.

7. Descripción de las cuentas.

Para la elaboración de los puntos 6. y 7. de la muestra de manual contable, se pueden ver los ejemplos de los mismos en el capítulo 2.

CAPITULO III

DISEÑO DEL CONTROL INTERNO

En épocas pasadas, las personas que administraban un negocio no prestaban demasiada atención a ejercer una labor de supervisión sobre la realización de los trabajos. Actualmente es imprescindible que los administradores cuenten con información fidedigna, oportuna y completa acerca de las operaciones que se realizan, de esta manera se pueden dar cuenta de las desviaciones que se presentan con respecto a la planeación, organización, control y dirección, así como a una debida administración.

Para establecer un sistema de control interno eficiente es necesario que al implantarlo llene todos los aspectos importantes del funcionamiento de la empresa, cuidando que su costo sea proporcional al valor de la inversión que se desea controlar, porque de otra forma sería perjudicial. El control interno se funda en la división adecuada de las labores, de manera que los empleados realicen su trabajo equiparando entre si los resultados, evitando la duplicidad de labores.²³

“El control interno tiene por objeto evitar errores, desperdicios, irregularidades y acrecentar el aprovechamiento de los elementos con que cuenta cada negocio, a modo de combatir las anomalías y obtener el fortalecimiento de su economía.”²⁴

Los objetivos principales del control interno se pueden clasificar de la siguiente manera:

²³ J. GÓMEZ AQUINO “Org. contable en la Industria Hotelera”. pág. 31-37.

²⁴ Diccionario Pequeño Larousse.

- a) Comprobación de la veracidad de los informes y de los estados financieros, así como de cualquier otro dato contable.
- b) Prevención de fraudes, en caso de que ocurran, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- c) Localización de errores, de desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- d) En general, proteger los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

Los elementos más importantes del control interno son la contabilidad, los presupuestos, las estadísticas, el personal, los equipos de cómputo y electrónicos.

La contabilidad es el instrumento de control con mayor reconocimiento por ser la base para la elaboración de los estados financieros, es necesario que esté apoyada en un control interno operativo eficiente, para asegurar exactitud y uniformidad en sus registros.

Los presupuestos deben fundarse en bases sólidas y no en estimaciones subjetivas, es indispensable aprovechar las experiencias adquiridas por la propia empresa, investigar aprovechando estadísticas gubernamentales, bancarias, de cámaras de comercio, etc.

El empleo de los presupuestos no tiene exactitud matemática, es sólo una intermediación, sin embargo es una herramienta de mucha utilidad para las gerencias dado que permite resultados aproximados a los esperados en la mayoría de los casos. Para que un presupuesto

cumpla con su misión de control interno es necesario establecer comparaciones con las cifras reales y determinar las variaciones, de esta manera se pueden corregir las anomalías para lograr una mayor eficiencia en la administración.

Las estadísticas son también un instrumento que apoya el control interno de la empresa, facilita la supervisión de las actividades del negocio. Generalmente las estadísticas se basan en datos obtenidos con anterioridad y que se presentan por medio de gráficas, lo que permite una comparación de los puntos esenciales.

Un control interno apropiado no puede operar adecuadamente sin la dirección del personal humano debidamente capacitado, el cual debe poseer los conocimientos y la experiencia necesaria para cumplir con los objetivos de la empresa y evitar, o reducir al mínimo los posibles errores que pudieran cometerse.

Por último, los equipos electrónicos, desde las máquinas sumadoras, hasta los sistemas de cómputo mas avanzados, significan un ahorro de tiempo y esfuerzo, y también ayudan a evitar hasta donde es posible los fraudes y los errores.²⁵

En un restaurante, los errores de control interno más frecuentes se deben a que los dueños o administradores tienden a llevar la administración del restaurante como una empresa casera, descapitalizan la empresa antes de que siquiera se comiencen a vislumbrar los resultados, no permitiendo la reinversión debida ni el desarrollo sano de la empresa.

²⁵ GÓMEZ AQUINO. Op.cit. p.63 pág 23

La revista "Restaurante" señala diez errores que se deben evitar en un restaurante; éstos son, a diferencia de los errores evidentes, más de tipo directivo que de atención al cliente, pero tan perjudiciales como los otros:

1. Falta de experiencia administrativa.
2. Descapitalización de su negocio.
3. Dejar que la calidad de su producto baje.
4. Investigación de mercado poco frecuente.
5. Perder la cuenta de sus clientes.
6. Perder la cuenta del promedio de cheques. (De los clientes).
7. Olvidar recompensar a sus empleados.
8. Tener miedo al cambio.
9. No reinvertir.
10. No definir y seguir el objetivo, misión y lema.²⁶

3.1 Alimentos

Es el primer elemento que debe vigilarse estrictamente ya que es la base del servicio que se ofrece a los comensales. La calidad, la existencia y el costo de los alimentos, son los puntos más importantes que el proceso de control interno debe supervisar siempre.

El concepto de alimentos se divide en cocina y comedor. En la primera se preparan los alimentos y el control que se establezca debe estar encaminado a obtener el mínimo de costos y gastos de

²⁶ C. DURAN GARCÍA. "El Restaurante como empresa", Pag 23.

elaboración de los mismos. En el comedor, el control esta enfocado a los ingresos por venta de alimentos.

Cocina. Este departamento debe estar a cargo de un jefe de cocina o chef, el cual debe conocer ampliamente todos los aspectos del arte culinario, debe conocer también el manejo del personal a sus órdenes, tener experiencia en cuanto a equipo de refrigeración, estufas, combustibles, sistema de compras, selección de comestibles y vinos, así como en la elaboración de alimentos, de manera que se obtengan ventajas y se conserve el costo de operación lo más bajo posible, sin perjudicar la calidad.

Otro punto importante es la distribución del tiempo y las tareas del personal a sus órdenes, aprovechándolos al máximo, tanto en labores rutinarias como extraordinarias, pues los horarios bien distribuidos y las capacidades bien aprovechadas bajan los costos.

El Chef, con sus conocimientos de cocina internacional, debe confeccionar los menús. Los platillos que se sirvan deben presentarse con sumo cuidado y buen gusto a fin de agradar a la vista y al gusto, de esta forma se asegura el regreso de los clientes al restaurante.

El control de los alimentos debe hacerse a través de almacén, aún cuando los que por su naturaleza no se almacenan, debe haber una existencia razonable que cubra las necesidades de la cocina.

El control que se ejerce en el almacén debe llevarse generalmente por el sistema de inventarios perpetuos, lo que permite saber en cualquier momento el volumen y el valor de los inventarios. Se

emplean tarjetas auxiliares por cada uno de los artículos en existencia, cargando las compras y abonando las salidas a precio de costo.

El almacenista de acuerdo a la demanda de cada platillo y a las necesidades del restaurante, debe actualizar los niveles máximos y mínimos de los productos existentes en el almacén, en coordinación con el Chef y con el departamento de contabilidad.

El almacenista también debe formular un reporte diario al departamento de contabilidad por las entradas y salidas, acompañando las remisiones y vales de salida, respectivamente.

Para los productos perecederos se debe hacer una relación de lo que se necesita formulada por el Chef, la cual se le dará al encargado de compras, quien después de adquirir la mercancía la debe entregar al Chef directamente. El Chef debe revisar la mercancía y firmar de conformidad anexando la relación de las notas de compra que servirán de comprobantes para la aplicación de los egresos con cargo al costo de alimentos.

En la mayoría de las empresas restauranteras se tiene un encargado en el área de almacén y otra persona encargada de las compras para el restaurante, independientemente de quien haga las compras, las órdenes de compra deben pasarse a contabilidad para deducir los gastos, aplicar los costos y realizar la programación de pagos a proveedores.

Comedor. En el comedor es donde se proporciona el servicio en sí, aun cuando la preparación y toda la operación se lleva en su mayoría en la cocina, en el comedor es en donde se tiene que atender

personalmente al cliente y donde se debe verificar que todo el proceso de servicio se efectúe satisfactoriamente. Si se cumplen con las exigencias de los clientes la posibilidad de permanencia en el mercado será mayor.

En el comedor es donde entran los ingresos directamente, por ello es necesario controlar cada uno de sus elementos efectivamente.

El mesero, con su clave, debe pedir la orden por medio del sistema de cómputo, ni de la cocina ni del bar debe salir ninguna orden a menos que sea por medio de comanda electrónica, cada comanda debe contener el nombre del mesero que solicita para aclaraciones de cualquier tipo. En el caso de cancelaciones, únicamente el supervisor o gerente de operaciones debe realizarlas y debe cambiar la clave diariamente a efecto de evitar fraudes.

3.2 Bebidas

Las bebidas deben servirse directamente de la barra, donde debe haber un jefe de barras auxiliado por ayudantes y meseros, el jefe de barras debe ser un especialista en la preparación de bebidas y es el responsable de supervisar que se sirvan las cantidades y los ingredientes que debe contener cada una, controlando así el costo y la calidad de las bebidas que se preparen.

Las bebidas son al igual que los alimentos, una parte esencial del servicio de un restaurante, por lo tanto, es importante contar con un inventario que cuente con variedad y con suficiencia. Es importante

manejar las bebidas independientemente de los alimentos. ya que permite tener un control más específico sobre este elemento del servicio del restaurante.

Algunos restaurantes tienen un área de bar anexo al del restaurante de modo que las personas que únicamente deseen tomar alguna bebida, lo hagan en un ambiente más apropiado. El tener un área de bar, aun y cuando sea dentro del mismo restaurante, conlleva los mismos derechos y obligaciones que los de cualquier otro bar que se establezca de manera independiente, tales como los permisos para bar, licencia municipal para la venta de vinos y licores, licencia de la asociación de autores y compositores, autorización del comité de vecinos, etc.

El control que se lleva para las bebidas es similar al de los alimentos. Para el servicio de bebidas es recomendable utilizar una medida de 2 onzas, lo que permite conocer el número de porciones que se pueden servir de cada botella, y controlar así la utilización adecuada de la materia prima para la elaboración de cada bebida.

Para llevar un adecuado control sobre las bebidas, es necesario comparar las cantidades de licor y los demás ingredientes (previamente porcionados) que se hayan utilizado para la elaboración de las mismas, todo esto con la cantidad de bebidas vendidas y deben ser razonablemente las mismas proporciones, también debe considerarse un porcentaje de merma ya establecido, de existir discrepancias considerables es necesario revisar las posibles causas para darles solución inmediata.

El control de los licores y los diferentes ingredientes que se requieren para la elaboración de las bebidas debe ser llevado directamente desde almacén, el cual es el mismo que el de alimentos, y el encargado de el uso adecuado de esta materia prima es el jefe de barras.

Es necesario que se realice un inventario físico regularmente al área de barras para verificar los consumos contra las salidas que se hayan hecho de almacén, y de esta manera evitar pérdidas. Este inventario físico debe efectuarse mensualmente.

3.3 Ingresos y Egresos

Uno de los principales objetivos de casi todas las empresas en sociedad anónima es el obtener, además de la recuperación de la inversión, ingresos que permitan continuar operando y que además remunerare satisfactoriamente el tiempo y el esfuerzo, que los dueños y todo el personal depositen en dicha empresa.

Para los restaurante no es excepción, el cuidado de su economía es de primordial importancia ya que de lo contrario se podría llegar a la quiebra y cierre definitivo.

Los ingresos:

El primer paso para obtener ingresos es planear cuidadosamente los objetivos, las condiciones, las políticas y los controles que se van a ejercer durante el transcurso de las operaciones, es también aquí donde

se debe estructurar la correcta coordinación entre las diferentes áreas del restaurante, para de esta manera obtener la eficiencia y rapidez necesarias en la ejecución de las operaciones de servicio.

Enfocar todos estos elementos debidamente es labor del gerente administrativo en conjunto con el gerente operativo y el jefe de relaciones públicas, ellos deben lograr la promoción adecuada del restaurante para conseguir la afluencia deseada de clientes.

Durante la ejecución normal de las operaciones se deben implantar controles que no permitan la fuga de dinero.

El sistema de comandas por computadora es un importante auxiliar del gerente operativo para evitar fugas de efectivo o fraudes.

El proceso de ventas es como sigue:

El mesero pide la orden e inmediatamente la captura en la computadora, la orden es dirigida a la cocina o al bar según sea el caso. El sistema debe pedir los datos del mesero, la mesa, fecha, hora, etc., de esta manera se puede aclarar cualquier duda.

Los platillos que son servidos en la cocina son verificados por el runner, quien comprueba que el servicio corresponda con el pedido de la comanda, de esta manera se puede ejercer un control para evitar que pudieran haber servicios de platillos o postres sin comanda. Los supervisores o mandiles deben vigilar también que no se den este tipo de irregularidades, entre otras. Lo mismo sucede en el bar, no puede haber servicio de bebidas sin comandas, para evitar que se proporcione un servicio sin que éste represente un ingreso.

El cajero representa un papel muy importante en el proceso de los ingresos, sus principales obligaciones son:

- Recepción del pago por el cliente.
- Elaboración de vouchers.
- Checar tarjetas de crédito.
- Elaborar facturas.
- Realizar cortes de caja.

El cajero debe comparar su corte de caja con el total que arroje el concentrado de comandas o facturas por cajero, dentro del sistema de cómputo en el día.

El cajero es el responsable de entregar los ingresos al departamento de contabilidad con su respectiva relación de ingresos del día, para que sean revisados. El contador es responsable de realizar las conciliaciones bancarias para efecto de evitar que una misma persona realice todos los movimientos de ingresos, y de esta manera ejercer un control.

En contabilidad, el auxiliar de ingresos debe hacer el depósito de efectivo y revisar que efectivamente se hayan efectuado los ingresos por tarjeta de crédito. El auxiliar de ingresos debe revisar cada una de las comandas y checar que el ingreso obtenido corresponda con el total de venta reportado por el sistema, por medio de el concentrado de facturas por cajero.

Los Egresos:

Dentro de los egresos que tiene cualquier tipo de restaurante, se encuentran entre otros, los siguientes gastos o salidas de efectivo:

- **Luz, Agua y Renta (en su caso):** Estos gastos entran dentro de los gastos generales que tienen los restaurantes y dependen del tamaño, ubicación, capacidad y servicios que estos tengan.
- **Publicidad:** Este gasto entra en el departamento de publicidad, quien se encarga de la promoción y difusión de los servicios del restaurante. Este departamento es el que se encarga directamente de los costos que este gasto implique y de que los gastos de publicidad sean adecuados al presupuesto hecho para este fin.
- **Mantenimiento:** Este egreso también entra dentro de los gastos generales y va en relación al mobiliario que se posea, al tamaño del restaurante y a sus acabados. Es recomendable que la empresa cuente con los servicios permanentes de una persona o un grupo de personas para mantener al restaurante en buenas condiciones.
- **Sueldos y Salarios :** Estos gastos dependen directamente del departamento de recursos humanos quienes están encargados de la contratación y supervisión de personal y de la elaboración de nóminas para llevar el mejor control de los empleados.
- **Gastos Financieros:** Son los gastos en los que incurre el restaurante por utilizar los servicios bancarios, como solicitud de créditos, cobro de tarjetas bancarias, cheques devueltos, manejo de cuenta, etc.
- **Compras:** Los gastos de compras pueden ser efectuados por un encargado de compras. En el caso de que existiera este encargado,

sería el intermediario entre el departamento de contabilidad y el almacén, si no existiera, las compras se harían directamente de almacén y los reportes de compras se trasladarían al departamento de contabilidad. En cualquiera de los dos casos las compras deben ser efectuadas en la cantidad, calidad y tiempo requerido y lo más importante, a un precio justo.

- **Impuestos:** Son los gastos que el restaurante debe efectuar como aportación al gobierno, y depende de los ingresos obtenidos en el ejercicio del régimen en que esta inscrito, del número de personas que laboran en el restaurante, de los activos que posean, de las operaciones que realicen, etc.

El departamento de contabilidad es el encargado de realizar los pagos provisionales y de elaborar la declaración anual.

- **Cuotas:** Son diversos pagos que el restaurante debe aportar por contar con servicios tales como pertenecer a diferentes organismos, como lo son: la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Asociación de Autores y Compositores, etc., así como también, para cumplir con las obligaciones de los pagos de las cuotas sindicales, las cuotas patronales del IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.

- **Multas y recargos:** Son los gastos en los que puede incurrir la empresa en el caso de no cumplir con sus obligaciones tributarias u otras a tiempo, o en el periodo requerido.

Es importante que la administración realice presupuestos. Los presupuestos son un cómputo anticipado o plan numérico de ventas,

compras, gastos, costos o cualquier otro evento a ocurrir en un periodo determinado. Los presupuestos proporcionan un apoyo a la administración del restaurante al permitir, gracias a ellos, realizar una programación de egresos. Muchas veces, aún con los presupuesto elaborados, los gastos reales superan los presupuestados y entonces el gerente administrativo debe improvisar opciones de pago no contempladas desde un principio.

Todos los gastos deben ser autorizados previamente por el gerente administrativo, a él le corresponde aplicar su criterio de manera que se cumpla con las obligaciones de la empresa, tratando de ampliar los plazos de los pagos de tal manera que la empresa no se sature de salidas de efectivo en un periodo corto. Esto lo logra muchas veces reestructurando sus deudas con las instituciones bancarias y de gobierno y consiguiendo plazos más largos con los proveedores.

3.4 Atención a Clientes

La atención a clientes es un forma de dar un trato especial a una persona o a un grupo de personas, con el propósito de establecer relaciones para promover los servicios del restaurante y atender a grandes grupos de comensales (clientes potenciales), y para realizar diferentes eventos sociales en el restaurante.

Es importante destacar que mientras más opciones de diversificación tenga un restaurante, más oportunidades tiene este de permanecer en el mercado. En esta gama de diversificación podríamos

incluir una área de bar o vídeo bar anexada al restaurante, o una sala de eventos donde se cuente con equipo de proyección para que otras empresas realicen reuniones de trabajo en un ambiente menos formal, este salón también podría utilizarse para fiestas privadas y otros eventos sociales.

La atención a clientes consiste en brindar cortesías a las personas interesadas en organizar algún evento mientras se establecen las negociaciones del mismo, dichas negociaciones se realizan directamente con el jefe de relaciones públicas. Queda a criterio del gerente operativo o del gerente administrativo la clase de cortesía que se va a proporcionar. Ninguna otra persona debe estar autorizada para otorgar cortesías, las atenciones a clientes deben ir firmadas por el administrador o por el gerente operativo para que el departamento de contabilidad las reconozca como tal.

Es recomendable que la empresa cuente con formas para controlar las atenciones a clientes (que estén foliadas), ya que éstas implican un gasto directo. Deben ser revisadas constantemente para evitar favoritismos e irregularidades.

El tratamiento contable que se le da a las atenciones a clientes, es el de un gasto de publicidad.

CAPITULO IV

PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN

Al llegar a este punto ya he elaborado un bosquejo general del funcionamiento de un restaurante de tamaño medio, sin embargo, es necesario establecer una guía para desarrollar una empresa con estas características, desde el inicio de toda actividad, hasta el funcionamiento normal de las operaciones del restaurante.

4.1 Lista de actividades previas a la apertura

Es importante que se tengan presentes todas las actividades, o cuando menos las más importantes, que se deben realizar al establecer un negocio como lo es un restaurante.

1. Constituir la Sociedad ante notario y ante el registro público de la propiedad y del comercio:

Los accionistas deben hacer acto de presencia ante el notario para constituir la sociedad, el notario se encarga de elaborar el acta constitutiva o contrato social, el cual debe contener todos los estatutos que marca la Ley General de Sociedades Mercantiles sobre la constitución de las sociedades.

Es importante el concretar el contenido del objeto social del negocio, ya que es en base a éste como se va a desarrollar el giro de la empresa.

Un ejemplo de objeto social puede ser el siguiente:

1. Compra, venta, adquisición, representación, consignación, operación, administración, dirección, arrendamiento, y explotación de toda clase de restaurantes, cafeterías, neverías, bares, salones de baile, la realización de todo tipo de eventos sociales y artísticos, y en general, la prestación de todos los servicios turísticos, así como los necesarios para la realización de las actividades mencionadas.
2. La adquisición de todos los bienes, muebles, inmuebles, maquinaria y equipo relacionado con los fines anteriores.
3. La celebración de actos, convenios y contratos relacionados con el objeto social de la sociedad.

2. Abrir una cuenta Bancaria:

El representante legal debe depositar el capital social de la empresa o la parte exhibida de éste, en el banco, para poder iniciar operaciones.

3. Inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para obtener el Registro Federal de Contribuyentes:

Es obligación de toda persona moral al iniciar un negocio de cualquier índole, el registrarse debidamente ante la oficina de recaudación fiscal de la zona a la que corresponda. El representante legal de la sociedad debe realizar este trámite y entregar copia del acta constitutiva de la empresa, comprobante de domicilio e identificación personal.

En este procedimiento se debe especificar el régimen al cual se va a suscribir y demás obligaciones en las que va a incurrir.

4. Inscripción al Estado:

Se debe de presentar la solicitud de inscripción al Estado para realizar la actividad de restaurante y efectuar los pagos del 2% sobre nóminas (obligatorio).

Los requisitos que se necesitan para inscribirse son el R.F.C., copia del acta constitutiva y la identificación personal del representante legal.

5. Inscripción a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC):

El estar inscrito a la Cámara retribuye varias ventajas, entre ellas está el brindar asesoría fiscal, laboral y de prestaciones, bolsa de trabajo, capacitación y adiestramiento, apoyo en trámites y gestorías, guarderías, seminarios y cursos de actualización empresarial, etc.

Los requisitos de inscripción son los mismos que en el punto anterior.

6. Tramitar las licencias y permisos de funcionamiento ante el Ayuntamiento y demás dependencias y/o organismos privados:

Es importante que las licencias y permisos se obtengan antes de iniciar operaciones de esta manera se pueden evitar contrariedades con las autoridades correspondientes al momento de abrir el restaurante.

7. Celebrar contrato colectivo con el Sindicato Restauranero que corresponda:

La Ley del Trabajo obliga a las empresas a celebrar un contrato colectivo con los sindicatos correspondientes para establecer las bases sobre las que se va a sustentar la relación laboral entre los trabajadores y la empresa.

8. Establecer políticas y objetivos administrativos y contables, así como la asignación de responsabilidades por puesto y por área.

Es importante que se delimiten las políticas y los objetivos de la empresa desde un principio y que éstas se den a conocer a todo el personal. La realización de las políticas y procedimientos dependen de la rigidez o criterio que la administración quiera imponer.

La asignación de responsabilidades también debe darse a conocer inmediatamente. Un ejemplo de asignación de responsabilidades por área sería:

Contabilidad:

a) Elaboración y Registro de Pólizas:

- Diario
- Ingresos
- Egresos

b) Costos:

- Elaboración del catálogo de cuentas
- Registro de los gastos de acuerdo al catálogo
- Análisis del costo de las recetas y los eventos
- Control de inventarios

c) Fiscal

- Elaboración y presentación de las declaraciones mensuales y anuales

- Trámites varios

d) Activos

- Control y registro de los activos fijos

- Cálculo de las depreciaciones

e) Nóminas

- Control de Asistencia

- Elaboración de nóminas

- Elaboración y revisión de declaración del IMSS, INFONAVIT y SAR

- Control de altas, bajas y modificaciones

- Control de vacaciones, aguinaldos, etc.

Actividades Generales: Control de archivo, realizar arqueos de caja, generación y revisión de estados financieros y reportes varios.

Administración:

a) Elaboración de presupuestos

- Flujos de Caja

- Flujos de Ingresos, egresos

- Comparar los presupuestos contra lo gastado realmente.

b) Control

- Relaciones Bancarias

- Proyecciones Financieras

- Cuentas por pagar

- Cuentas por cobrar

- Compra de activos

- Gastos de representación

c) Personal

- Elaboración del reglamento interno de trabajo

- Elaboración de políticas y procedimientos

- Contratación de personal

- Elaboración de planes de capacitación y motivación al personal

- Perfiles y descripción de puestos

Sistemas:

- a) Generación de reportes generales
 - Ventas diarias, semanales y mensuales
 - Compras diarias, semanales y mensuales
 - Reporte semanal de asistencia

Actividades Generales: Apoyar a las diferentes áreas en la elaboración y adición de programas o paquetes para lograr la mayor eficiencia en el servicio.

Relaciones Públicas:

- a) Eventos especiales
 - Elaboración de paquetes de servicios
 - Promoción externa con grupos y compañías
 - Promoción interna de la imagen corporativa
 - Establecer planes y estrategias
- b) Relaciones
 - Obtener patrocinio de empresas proveedoras
 - Elaborar planes y estrategias para fortalecer la concurrencia al restaurante
 - Contratación y manejo de agencias publicitarias

Actividades Generales: Realizar un sondeo de mercado con empresas similares, difundir por medios masivos los servicios de la empresa.

9. La administración debe elaborar presupuestos proforma de ventas, gastos, compras, etc.

Es importante que el gerente administrativo realice dichos presupuestos ya que éstos permiten determinar anticipadamente los ingresos y egresos que el restaurante puede obtener en un futuro.

10. Seleccionar los Sistemas Computacionales que se aplicarán a contabilidad y al Restaurante en General:

Para llevar la contabilidad del restaurante es necesario contar con un sistema de cómputo contable que cumpla con las necesidades de la empresa, para esto es recomendable el utilizar un paquete contable con prestigio y que brinde opciones de apoyo y soporte a los usuarios, así como garantías. Muchas empresas utilizan los servicios de algún programador externo, para que les diseñe un paquete específicamente para llevar la contabilidad.

El sistema computacional para el restaurante en general se puede adquirir mediante un paquete específico, o bien, mandarlo hacer a algún centro especializado en informática, debe poseer características que permitan tener el mayor control posible sobre éste. Debe alimentarse principalmente de las entradas por compras al restaurante, almacén debe enviar la relación de la mercancía adquirida en el día para que el encargado de sistemas la capture. El sistema debe poseer fórmulas para las recetas de los platillos y bebidas y poder determinar que gramaje o cantidad le corresponde a cada parte integrante del platillo o bebida. De esta manera al obtener un reporte de las ventas, se puede hacer un comparativo de la cantidad de productos que se debió haber utilizado y los que en realidad se utilizaron, de esta forma también se obtienen costos y mermas.

El sistema debe proporcionar:

- Un módulo de administración del programa donde se den de alta y de baja los meseros, cajeros y supervisores, las claves para acceder a diferente información, así como la clave de cada uno de los usuarios.
- Reporte de compras por proveedor.
- Reporte de inventario (Kardex)
- Reporte de ventas por turno.
- Reporte de ventas por mesero.
- Reporte estadístico de ventas contra costos.
- Reporte de ventas por línea (desayunos, comidas, bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, cigarrillos, etc.).
- Reporte de facturas por cajero (informe de la forma de pago, en efectivo, tarjeta, cortesías.)
- Reporte de cancelaciones por mesero en comandas.
- Listado de los platillos y bebidas más vendidos y menos vendidos

11. Desarrollar el manual contable y el catálogo de cuentas:

El contador debe elaborar un manual contable en el que se explique el proceso contable, así como las políticas y criterios que se deben aplicar al registrar las operaciones de la empresa. El manual debe contener la descripción de cada una de las cuentas y el catálogo de cuentas.

12. Imprimir facturas o notas de consumo, notas de entradas y salidas al almacén, requisiciones de compra (todo foliado), y papelería en general:

El contador debe diseñar o aplicar las formas que crea más convenientes para registrar todas las operaciones, muchas de estas formas pueden ser elaboradas por el sistema de cómputo al imprimir la información que se le pida, por lo que se debe evitar repetir procesos. Para ver algunos ejemplos de formas ver los **anexos no. 9 y 10**.

13. Contratación de Personal:

El representante legal o administrador de la sociedad es el encargado de contratar al gerente administrativo y al contador. Una vez contratados, el gerente administrativo y el contador deberán contratar al resto del personal del área contable y/o administrativo.

Con base en la experiencia del gerente administrativo, y con la supervisión del representante legal, se debe contratar al personal clave del restaurante, como lo es el chef, los cocineros y el gerente operativo, el resto del personal requerido puede ser capacitado una vez que haya sido contratado.

14. Inscripción Patronal al IMSS, INFONAVIT Y SAR:

Es obligación de la empresa inscribirse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, comunicar sus altas y bajas y las modificaciones de los salarios en un plazo no mayor de cinco días, llevar nóminas y determinar las cuotas obrero patronales que deben enterar. Lo mismo sucede con el

INFONAVIT, para el pago de éste la empresa debe aportar el 5% del total del salario base de cotización de cada trabajador. Para el SAR, la empresa debe realizar depósitos de dinero en favor de cada trabajador por el importe del 2% del salario base de cotización del trabajador.

15. Capacitación de Personal:

La capacitación del personal la debe efectuar el gerente administrativo y el contador para el área administrativa (secretaria, auxiliar de ingresos, auxiliar de egresos, sistemas y jefe de almacén). Para el área de operación, la capacitación la debe efectuar el gerente operativo (jefe de relaciones públicas, supervisores, meseros, garroteros, jefe de barras, hostess, valet parking, etc.), y para el área de cocina la capacitación la debe aplicar el chef (cocineros, panaderos, ayudantes, etc.)

16. Establecer un reglamento interior de trabajo ante el Departamento de Trabajo del Estado:

Para este efecto se debe crear una comisión mixta integrada por una parte por representantes de los trabajadores del restaurante y por la otra por representantes de los accionistas. Deben desarrollar un reglamento interior de trabajo donde se delimiten los derechos y obligaciones que todo el personal adquiere al incorporarse a la empresa.

17. Organizar el almacén, adquirir tarjetas de almacén y establecer el sistema de inventarios perpetuos:

Se debe organizar el almacén de manera que se mantenga un control estricto sobre éste invariablemente. Para ello es necesario prohibirle la entrada a personas ajenas al restaurante, así como al resto de los empleados. El almacén debe permanecer cerrado en ausencia del jefe de almacén.

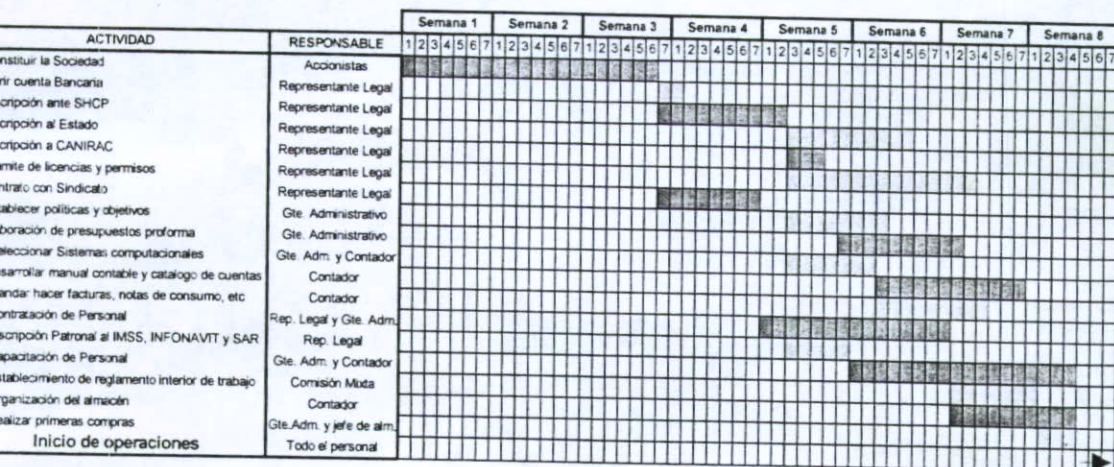
La forma más recomendable para la administración de vigilar al almacén, es a través del sistema de inventarios perpetuos, ya que con este sistema se controla continuamente las existencias de los artículos que aparecen en los registros.

18. Realizar las primeras compras:

Es necesario efectuar las primeras compras presupuestadas antes de la apertura del restaurante, para poder realizar una prueba general del funcionamiento y servicios de éste antes de su inauguración.

4.2 DIAGRAMA DE BARRAS

DIAGRAMA DE BARRAS SOBRE LAS ACTIVIDADES
PREVIAS A LA APERTURA DE UN RESTAURANTE DE TAMAÑO MEDIO



4.3 PUESTA EN MARCHA

Es importante que antes de comenzar las operaciones del restaurante se verifiquen todos los procesos legales, contables y operativos que se deben haber realizado con anticipación a la apertura del restaurante, para evitar cualquier clase de contratiempo previsible.

La administración debe observar el desarrollo de las operaciones, tiene que vigilar que se cumpla con las políticas de la empresa y realizar

los ajustes necesarios. El administrador debe mantener al tanto a los accionistas del desarrollo del restaurante ya que ellos han realizado una inversión con la esperanza de obtener la pronta recuperación de ésta, y por supuesto la remuneración deseada.

El contador por su parte debe adecuar su catálogo de cuentas según se vaya desarrollando la empresa. Es de suma importancia que la información financiera sea presentada clara, oportuna y verazmente para la toma de decisiones de la administración, el contador debe vigilar a todo su departamento y apoyarlo en lo necesario, el ejercicio adecuado de la contabilidad es la herramienta principal para permanecer en el mercado.

46491

CONCLUSIONES.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación o tesis, se presentaron conceptos teóricos y experiencias de restaurantes ya establecidos. Se describieron los aspectos más importantes que cualquier empresa debe poseer, enfocado a un restaurante de tamaño medio.

Con la descripción general del funcionamiento de un restaurante de tamaño medio, es ineludible apreciar la necesidad de implantar un sistema de contabilidad y control interno, que imperiosamente conlleve a la consecución de los objetivos planteados por la empresa restaurantera, por lo que se estableció en este texto, que el contador de la empresa tiene la obligación de establecer un catálogo de cuentas que se adecue a las características de las operaciones que se han de efectuar en el restaurante. De igual manera debe realizar una guía de contabilización de las cuentas que integran dicho catálogo para facilitar la labor contable. Esto con la finalidad de permitir que personas ajenas al departamento de contabilidad (autorizadas por la administración), comprendan la forma y el criterio aplicable para el registro contable de las operaciones.

Es necesario que la administración de los restaurantes de tamaño medio, comprendan que es imprescindible el contar con un sistema de cómputo que agilice todo el proceso operacional del negocio, de esta forma se puede obtener información condensada acerca del funcionamiento del restaurante, y datos específicos como las estadísticas

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

de venta y diversos reportes. El sistema representa además, un apoyo directo para la administración en cuanto al control interno en general.

El registro contable apropiado de las operaciones del negocio permite darse cuenta, en primer lugar al contador y en segundo lugar a las personas que analicen los informes contables, de los resultados que el negocio alcanza para que de esta manera, la administración pueda implementar las medidas de control que se deban ejercer para conseguir los resultados deseados. Por lo tanto es misión de la administración auxiliarse del contador de la empresa para implantar un sistema de control interno que ayude a evitar errores, irregularidades y obtener el máximo rendimiento del restaurante.

Es decisión de la administración de cada empresa restaurantera, las políticas y procedimientos que se han de establecer en el restaurante para cumplir con los objetivos que se hayan propuesto, así como la forma y la firmeza con que se ha de dar cumplimiento al proceso contable, administrativo y de control interno.

El contador de la empresa restaurantera de tamaño medio representa un pilar fundamental en la administración del negocio, ya que es a través de la información financiera como se filtra la realidad económica y la eficiencia administrativa de la empresa. El contador tiene la consigna de ser un instrumento colaborador en la correcta administración de la empresa restaurantera. Por lo que se recomienda ampliamente que el contador de la empresa sea un Licenciado en Contaduría o un Contador Público.

Una recomendación fuera de este contexto para los administradores y contadores restauranteros, es que deben buscar la capacitación continua para orientar sus decisiones en forma menos empírica y con ello reforzar las estructuras administrativas actualmente agobiadas por la situación financiera y de recesión alarmante en México. Además los administradores están obligados a detectar los problemas que se pueden suscitar en las diferentes áreas del negocio, ya sea en cocina, comedor, bar, control administrativo, etc. Y orientar toda su creatividad y paciencia para reforzar sus debilidades, a través de la revisión continua a las normas y políticas establecidas, así como la concientización de estar siempre dispuestos a realizar los cambios necesarios. De esta forma, la empresa puede mantener asegurado su lugar dentro de la Industria Gastronómica de tamaño medio en Jalisco.

BIBLIOGRAFÍA

PARTIDA Juárez, Antonio. Manual de Administración de Restaurantes, Talleres Gráficos de la U.A.G., Paseo de las Águilas 7000, Zapopan Jalisco, 1975.

DURAN García, Carlos. El Restaurante como empresa, 1a Edición; México D.F., Editorial Trillas Turismo, 1990.

GÓMEZ Aquino, Javier. Organización Contable en la industria Hotelera, 5a Reimpresión, México D.F., Editorial ECASA, 1979.

GUAJARDO Cantú, Gerardo, Contabilidad Financiera, México D.F., Editorial McGraw Hill, 1993.

GUAJARDO Cantú, Gerardo, Contabilidad, México, Editorial McGraw Hill, 1990.

COCINA Martínez, Javier, Problemas de la Información y de la Contabilidad de Sociedades Anónimas, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, Reséndiz Editores, 1991.

TRACY A., John, Fundamentos de Contabilidad Financiera, México, Editorial Limusa, 1979.

ESPINOZA Badial, Javier, "Intereses Moratorios". Nuevo Consultorio Fiscal, #169, (Septiembre 1996).

SOCIEDADES MERCANTILES Y COOPERATIVAS, México D.F. , Editorial Porrúa, 1994.

Instituto para Ejecutivos Bursátiles S.C., "Análisis Financiero parte 1", Guadalajara Jalisco, (1 de Septiembre de 1995).

LARA Flores, Elías, Primer Curso de Contabilidad, México D.F., Editorial Trillas, 1994.

ROMERO López, Javier, Principios de Contabilidad, México, Editorial McGraw Hill, 1995.

FISCHER de la Vega, Laura, Mercadotecnia, México, Nueva Editorial Interamericana, 1986.

S. Odiorne, George, Administración de Personal por Objetivos, México, Editorial Diana, 1989.

Maqueda, Gonzalo, Notas de quinto semestre de la materia de Finanzas, 1993.

GLOSARIO

ACTIVO: Son los bienes sobre los cuales tiene derecho una empresa, se divide en circulante, fijo y diferido.

ACTIVOS INTANGIBLES: Son derechos legales que posee la empresa por la reputación que se ha ganado en el mercado.

AMORTIZAR: Acción de reducir el importe de servicios o gastos pagados por adelantado.

CAPITAL: Es el patrimonio o suma de valores que la empresa posee en efectivo e invertido en los activos. Es el dinero destinado a producir riqueza.

COMANDAS: Es una forma de registro que utilizan los meseros para levantar los pedidos de los comensales o clientes.

COMENSALES: Son las personas que van a consumir a un restaurante.

CONCESIÓN: Es el derecho que concede una empresa a otra para la explotación de alguno de sus bienes.

CORTESÍAS: Es el obsequio de algún servicio del restaurante, ya sea comida o bebida en atención al cliente.

CULINARIO: Pertenece a la cocina o en relación a ella.

DEVENGAR: Acción de adquirir un derecho, y correlativamente una obligación, por el cumplimiento de la condición pactada.

FRANQUICIA: Es la libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por el uso de algún servicio, o bien por la introducción o explotación de algún tipo de producto

GASTRONOMÍA: Es todo lo referente al arte culinario.

GIRO: Es la orientación o la dirección que decide tomar un negocio para desarrollar sus actividades.

GRAVAR: Acción de afectar un ingreso o una actividad con un impuesto.

MOROSO: Es todo contribuyente que no cumple puntualmente con el pago de algún impuesto u otra obligación.

PASIVO: Es el conjunto de obligaciones o deudas que la empresa posee, se divide en corto plazo y largo plazo.

PECUNIARIO: Es todo lo referente al dinero en efectivo.

PERSONA FÍSICA: Es la persona que contrae obligaciones y derechos ante el Estado para ejercer alguna actividad de tipo económico.

PERSONA MORAL: Es una agrupación de personas (sociedades y asociaciones) con personalidad jurídica diferente a la de cada uno de sus socios y asociados. Una persona moral puede estar constituida por la agrupación de varias personas físicas o morales.

PÓLIZAS: Son documentos en los que se reportan contablemente las operaciones realizadas, la póliza solo reporta, no es un documento de registro .

PROTOCOLIZAR: Incorporar un documento al libro de actas relativas a un acuerdo ante el notario.

RENTABILIDAD: Es todo aquello que implique remuneración y sea beneficioso y productivo para la empresa.

RETROACTIVIDAD: Alguna ley o precepto que obra sobre el pasado.

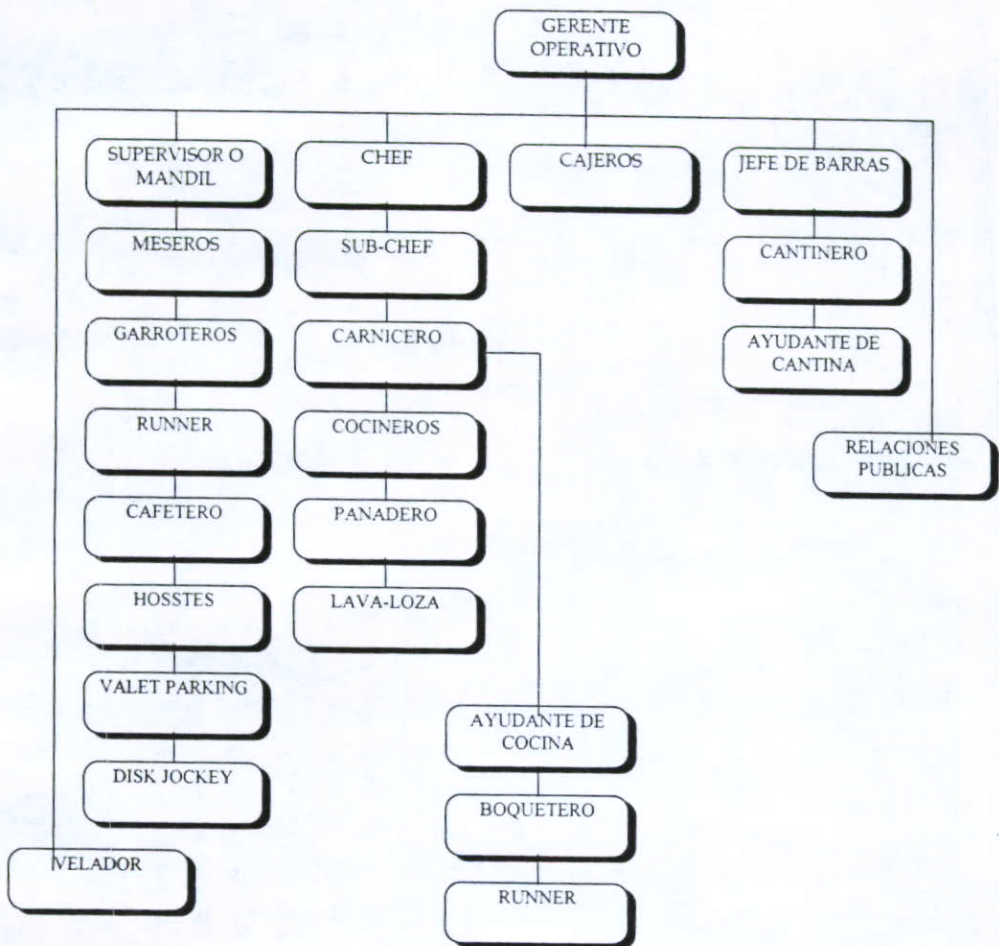
SUSCRIPCIÓN PÚBLICA: Es un trámite que se debe realizar ante el Registro Público de Comercio del Estado, para dar validez a una escritura constitutiva o contrato social.

UTILIDAD: Es la diferencia entre un ingreso y un costo cuando aquel es mayor, se acompaña generalmente del tipo de utilidad de que trate.

ANEXOS

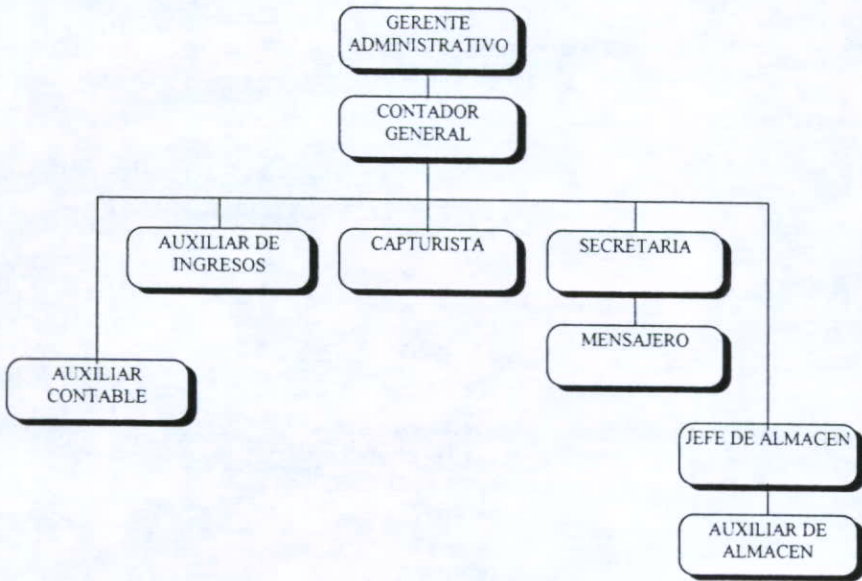
Anexo no. 1

ORGANIGRAMA DE OPERACIÓN.



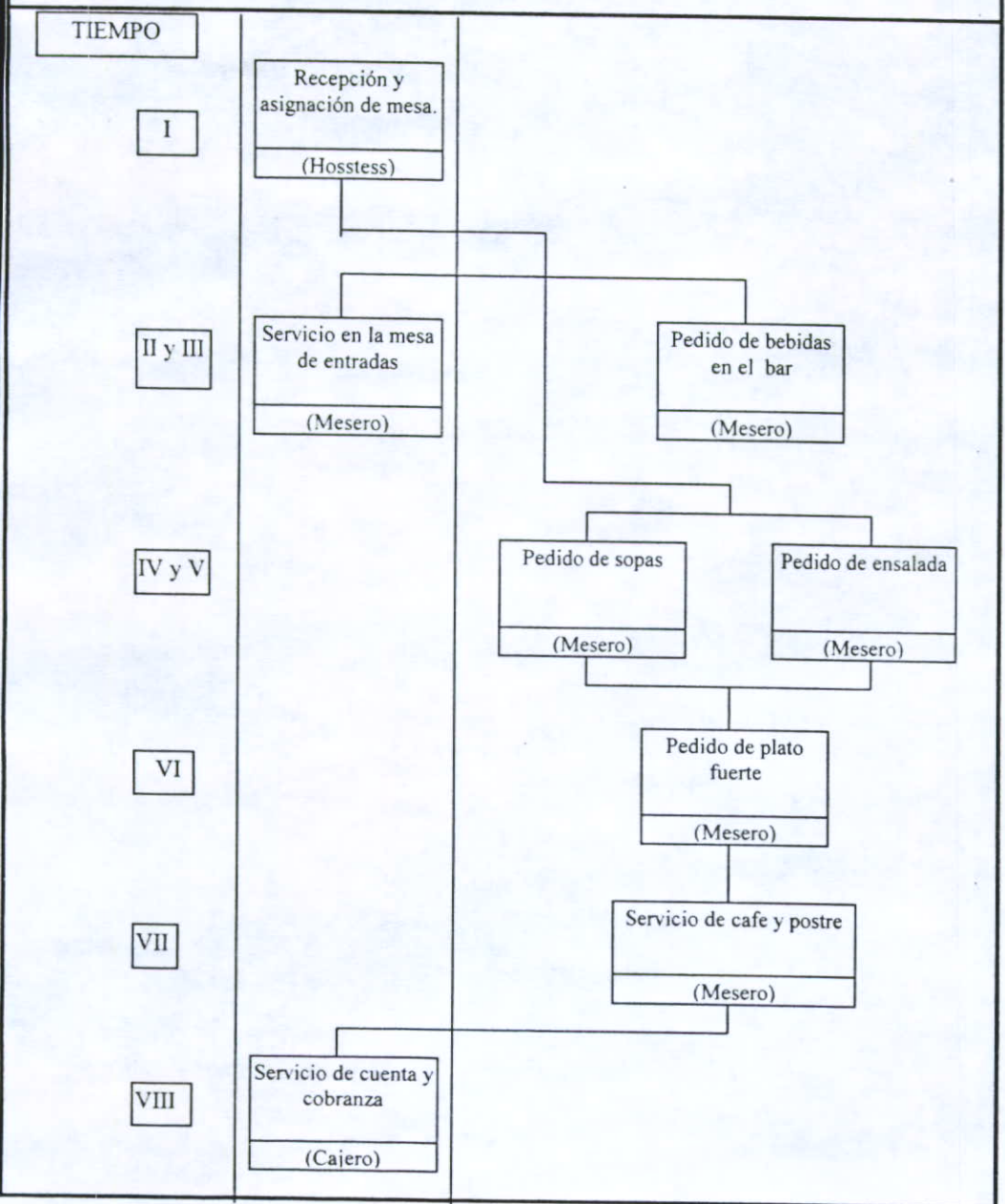
Anexo no. 2

ORGANIGRAMA DE ADMINISTRACIÓN.



Anexo no.3

DIAGRAMA DE OPERACION



Cuenta	% por grupo	% por rubro	Cuenta	% por grupo	% por rubro
ACTIVO					
CIRCULANTE					
FONDO FIJO	17,000.00	1.57%	PROVEEDORES	721,974.68	23.22%
BANCOS	136,178.35	12.57%	ACREEDORES DIVERSOS	129,296.55	4.16%
CLIENTES	145,883.57	13.47%	IMPUESTOS POR PAGAR	100,408.34	3.23%
DEUDORES DIVERSOS	143,886.40	13.29%	SUELDOS POR PAGAR	1,971.12	0.06%
INVENTARIOS	45,849.58	4.23%	DOCUMENTOS POR PAGAR	1,861,851.74	59.89%
IVA ACREDITABLE	133,821.90	12.36%	INTERESES POR PAGAR	293,114.29	9.43%
ANTICIPO A PROVEEDORES	147,615.01	13.63%	TOTAL A CORTO PLAZO	3,108,616.72	30.54%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	7,766.13	0.72%			
ESTIMACION PARA CTAS. INCOBR.	-38,986.00	-3.60%			
ACCIONES Y VALORES	344,000.00	31.76%			
TOTAL CIRCULANTE	1,083,014.94	9.72%			
FIJO					
MOB. Y EQUIPO AUDIOVIDEO	136,894.96	1.42%	CREDITOS BANCARIOS	7,069,270.18	69.46%
TERRENOS	742,727.84	7.71%	TOTAL A LARGO PLAZO	7,069,270.18	69.46%
EDIF. VALOR DE ADQ.	7,440,559.45	77.28%			
EQ. DE RESTAURANTE	117,894.12	1.22%	TOTAL PASIVO	10,177,886.90	100.00%
EQUIPO DE BAR	407,754.54	4.24%			
EQUIPO DE COCINA	256,075.35	2.66%			
EQUIPO DE TRANSPORTE	18,558.66	0.19%			
MOB Y EQ. DE OFICINA	51,771.64	0.54%			
EQ. DE COMPUTO	104,040.58	1.08%			
AIRE ACONDICIONADO	143,448.43	1.49%	CAPITAL		
ACT. DEP. DE ACTIVOS	-44,024.00	-0.46%	CAPITAL SOCIAL	100,000.00	10.33%
DEP. ACUM. DE ACTIVOS	906,268.32	9.41%	RESULT. DE EJERC. ANTERIORES	-1,183,596.44	-122.22%
ACTUALIZACION DE ACTIVOS	1,158,383.00	12.03%	APORTACIONES DE CAPITAL	3,042,695.24	314.18%
TOTAL FIJO	9,627,816.25	86.38%	REEXPRES. RESULT. MONET. AC.	-213,473.00	-22.04%
			ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL	20,859.00	2.15%
			ACTUALIZACION PERD. EJERC ANT.	-150,682.00	-15.56%
			UTILIDAD O PERDIDA	-647,352.38	-66.84%
			TOTAL CAPITAL	968,450.42	100.00%
DIFERIDO					
GASTOS DE INSTALACION	389,874.14	89.52%			
AMORT. DE GTOS DE INST.	-32,277.28	-7.41%			
DEPOSITOS EN GARANTIA	12,771.00	2.93%			
GASTOS PAGADOS POR ANTIC.	12,766.27	2.93%			
ACTUALIZACION GTOS DE INST.	46,009.00	10.56%			
ACT. DE LA AMORT. GTOS DE INST.	-1,585.00	-0.36%			
ACTIVOS INTANGIBLES	7,948.00	1.83%			
TOTAL DIFERIDO	435,506.13	3.91%			
TOTAL ACTIVO	11,146,337.32	100.00%	TOTAL PASIVO + CAPITAL	11,146,337.32	

Anexo no. 5

RESTAURANTE DE TAMAÑO MEDIO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1/DIC/1995 AL 31/DIC/1995
Y ACUMULADO DEL 01/ENE/1995 AL 01/DIC/1995.

(PESOS)

	PERIODO	%	ACUMULADO	%
INGRESOS				
INGRESOS DE RESTAURANTE	552,183.89	34.77	6,856,759.55	85.87
ACTUALIZACION VENTAS	225.27	14.18	225,265.00	2.82
PRODUCTOS FINANCIEROS	54.10	0.00	18,987.95	0.23
OTROS PRODUCTOS	5,094.37	0.32	45,906.75	0.57
OTROS INGRESOS	-1,738.44	-0.11	30,974.67	0.38
REEXPRESIONES RESULT. POS. MON.	804,712.00	50.68	804,712.00	10.07
ACTUALIZACION OTROS INGRESOS	1,223.00	0.07	1,223.00	0.01
ACTUALIZACION PRODUCTOS FINANC.	987.00	0.06	987.00	0.01
TOTAL	1,587,780.92	100.00	7,984,788.92	100.00
EGRESOS				
COSTO DE VENTAS				
COMPRAS DE RESTAURANTE	0.00	0.00	2,000,619.28	25.05
DESCUENTO SOBRE COMPRAS	-14,532.47	-0.91	-22,508.68	-0.28
ALIMENTOS Y OTROS	146,222.28	9.21	387,396.79	4.85
BEBIDAS	102,592.30	6.46	260,985.21	3.26
CIGARROS	10,977.40	0.69	10,977.40	0.13
CORTESIAS	809.48	0.05	9,018.85	0.11
COMIDAS PERSONAL	-2,397.00	-0.15	-31,308.74	-0.39
ACTUALIZACION COSTO VENTA	81,693.16	5.14	81,693.16	1.02
TDA SOUVENIR	77,892.00	4.90	77,892.00	0.97
TOTAL COSTO DE VENTAS	403,257.15	25.39	2,774,765.27	34.75
GASTOS DE OPERACION				
GASTOS DE RESTAURANTE	903,877.64	56.92	3,420,824.78	42.84
GASTOS DE ADMINISTRACION	8,175.92	0.51	417,219.60	5.22
GASTOS DE PUBLICIDAD	24,681.41	1.55	342,584.62	4.29
ACTUALIZACION GASTOS DE RESTAURANTE	103,966.00	6.54	103,966.00	1.30
ACTUALIZACION GTOS. ADMINISTR.	13,696.00	0.86	13,696.00	0.17
ACTUALIZACION GTOS. DE PUBLICIDAD	10,151.00	0.64	10,151.00	0.12
TOTAL GTOS DE OPERAC.	1,064,547.97	67.04	4,308,514.00	53.96
GASTOS FINANCIEROS	5,747.86	0.36	1,502,800.58	18.82
OTROS GASTOS	0.00	0.00	347.45	0.00
ACTUALIZACION OTROS GASTOS	-494.00	-0.03	-494.00	0.00
ACTUALIZACION GTOS. FINANC.	46,208.00	2.91	46,208.00	0.57
TOTAL	1,519,266.98	95.68	8,632,141.30	108.10
UTILIDAD O (PERDIDA)	68,513.94	4.31	-647,352.38	-8.10

Anexo no. 6

RESTAURANTE DE TAMAÑO MEDIO ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994 (PESOS)

	TOTAL CAPITAL CONTABLE	CAPITAL SOCIAL	INSUFICIENCIA EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE	PERDIDAS ACUMULADAS	
				PERDIDAS POR APLICAR	DEL EJERCICIO (785,125)
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993	<u>(685,125)</u>	<u>100,000</u>			
Reexpresión del Capital Social	12,900	12,900			
Reexpresión de la pérdida de 1992	(62,810)			(62,810)	
Resultado por Posición Monetaria	(169,538)		(169,538)		
Traspaso de la pérdida del ejercicio terminado al 31 de Diciembre de 1992, a resultados de ejercicios anteriores.				(785,126)	785,126
Pérdida neta del ejercicio terminado el 31 de Diciembre de 1993.	<u>(398,472)</u>				<u>(398,472)</u>
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994	<u>(1,303,045)</u>	<u>112,900</u>	<u>(169,538)</u>	<u>(847,936)</u>	<u>(398,471)</u>
Reexpresión del Capital Social	7,959	7,959			
Reexpresión de la pérdida de 1994	(87,872)			(87,872)	
Resultado por Posición Monetaria	(43,935)		(43,935)		
Traspaso de la pérdida del ejercicio terminado el 31 de Diciembre de 1994 a resultados de ejercicios anteriores.				(398,471)	398,471
Pérdida neta del ejercicio terminado el 31 de Diciembre de 1994.	<u>(647,349)</u>				<u>(647,349)</u>
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995	<u>(2,074,242)</u>	<u>120,859</u>	<u>(213,473)</u>	<u>(1,334,279)</u>	<u>(647,349)</u>

Anexo no. 7

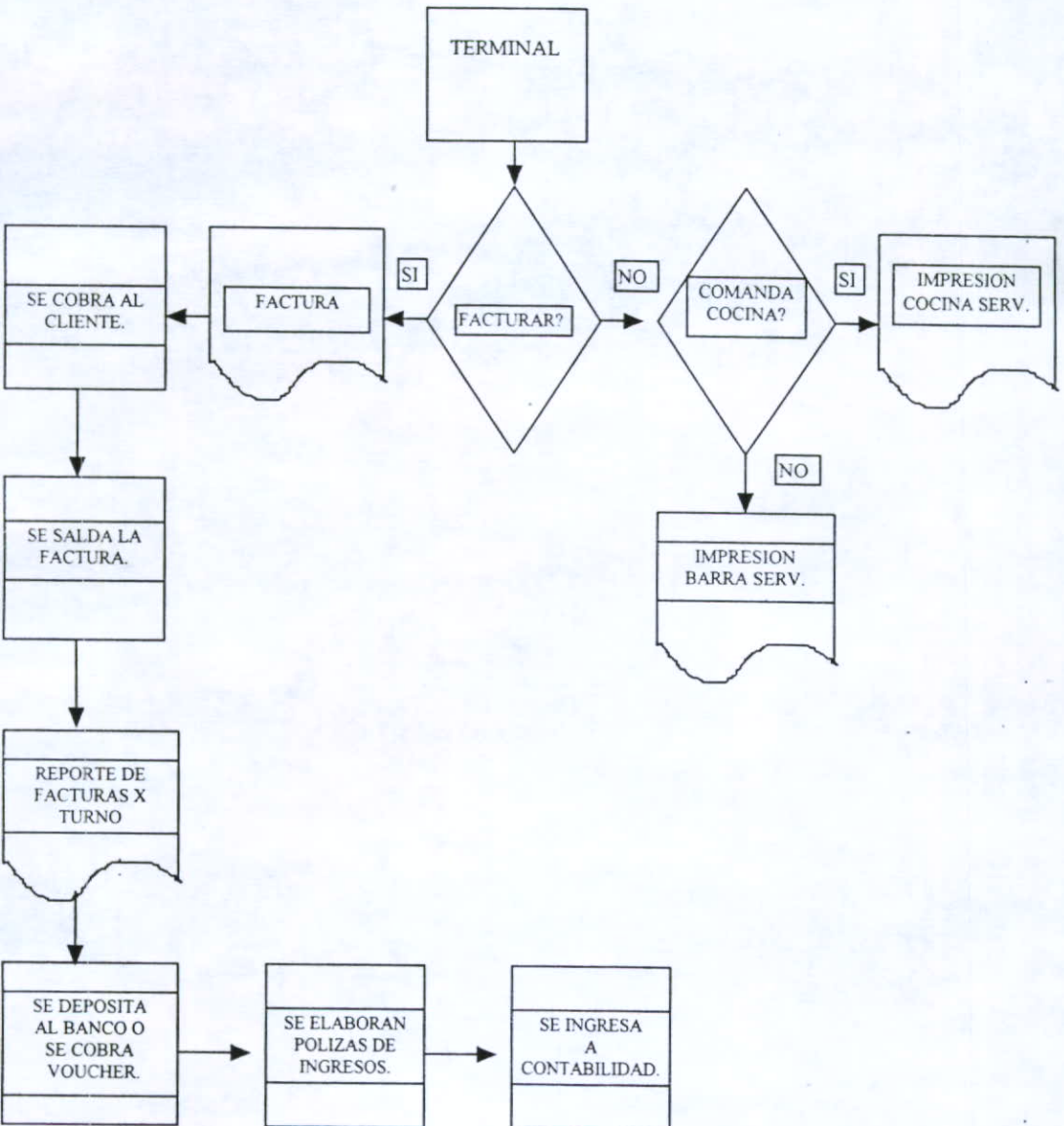
RESTAURANTE DE TAMAÑO MEDIO S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01/DIC/1995 AL 31/DIC/1995
(PESOS)

	ORIGEN	APLICACION
UTILIDAD O PERDIDA	\$68,513.94	
ACTIVO		
BANCOS		\$163,317.00
CLIENTES	\$9,432.82	
DEUDORES DIVERSOS	\$203,297.09	
INVENTARIOS	\$78,524.16	
IVA ACREDITABLE	\$27,027.44	
ANTICIPO A PROVEED.	\$94,476.18	
IMP. ANTICIPADOS		\$3,500.88
ESTIMAC. PARA CTAS. INCOB.	\$38,986.00	
EDIFICIOS VALOR DE ADQUIS.		\$185,980.71
EQUIPO DE COCINA		\$950.00
OBRAS EN PROCESO	\$213,313.92	
ACTUALIZACION OBRAS EN PROC.	\$11,300.00	
ACT. DEPREC. DE ACTIVOS	\$44,024.00	
DEPREC. ACUM DE ACTIVOS	\$483,361.64	
ACTUALIZACION DE ACTIVOS		\$688,537.00
GASTOS DE INSTALACION		\$500.00
AMORT. DE GASTOS DE INSTALACION	\$18,332.28	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$1,563.60	
ACTUAL. GTOS. DE INSTALACION		\$26,942.00
ACT. DE LA AMORT. GTOS DE INST.	\$1,585.00	
ACTIVOS INTANGIBLES		\$7,948.00
CAMBIO EN ACTIVO	\$1,225,224.13	\$1,077,675.59
PASIVO		
PROVEEDORES	\$140,184.81	
ACREEDORES DIVERSOS		\$703,661.62
IMPUESTOS POR PAGAR	\$21,290.17	
SUELDOS POR PAGAR		\$504.20
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$18,974.74	
INTERESES POR PAGAR	\$2,244.02	
CAMBIO EN PASIVO	\$182,693.74	\$704,165.82
CAPITAL		
RESULT. DE EJERC. ANTERIORES		\$779.64
APORTACIONES DE CAPITAL	\$430,037.24	
REEXPR. RESULT. MONET. AC.		\$43,935.00
ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL	\$7,959.00	
ACTUALIZACION PERD. EJERC. ANTERIOR		\$87,872.00
CAMBIO EN CAPITAL	\$437,996.24	\$132,586.64
TOTAL	\$1,914,428.05	\$1,914,428.05

Anexo no. 8

DIAGRAMA DE FLUJO DE UN SISTEMA DE COMANDAS POR COMPUTADORA



REPORTE DE ENTRADA AL ALMACEN GENERAL							FOLIO
REQUISICIÓN No.		FECHA DE RECEPCIÓN.		TOTAL		No.	
REMISIÓN No.		EMBARQUE		PARCIAL		FECHA	
PARTIDA	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO			VALOR	
			UNITARIO	IMPORTE			
						TOTAL	
PROVEEDOR		USO					
REMITENTE		OBSERVACIONES					
PROCEDENCIA							
No. DE FACTURA							
CREDITO A							
FECHA DE PAGO							
				VERIFICO	ALMACEN GENERAL		

Anexo no. 10

ALMACEN		FECHA	NOTA DE SALIDA No.						
ENTREGADO A		CONCEPTO SALIDA							
REQUISICIÓN No.	ORDEN PRODUCCIÓN								
		CÁRGUESE A							
PART	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	COSTO UNITARIO	IMPORTE				
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
TOTAL									
RECIBI MERCANCIA		AUTORIZO		ENTREGO		OPERO AUXILIARES		REGISTRO CONTABILIDAD	

ACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

ADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE
PRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

D TENEMOS SUCURSALES


TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 13
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**
613-61-42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS TUS TESIS
EN MAQUINA IBM



copi • offset
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)